

- Takk for din tålmodighet

En studie av kriseretorikk i Norges Statsbaner (NSB)

Jahn Erling Meggelæ Øverli

Emne: RETKOM 4190, Masteroppgave i retorikk og språklig kommunikasjon.
Institutt: Lingvistiske og nordiske studier. Semester: Våren 2011



UNIVERSITETET I OSLO

Jahn Erling Meggelæ Øverli
Veileder: Jan Svennevig

- Takk for din tålmodighet
En studie av kriseretorikk i NSB

Masteroppgave i retorikk og språklig kommunikasjon
Institutt for Lingvistikk og nordiske studier
UIO

Trykk: Reprosentralen, UiO
URL: www.duo.uio.no

2011

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg å analysere et utvalg tekster som togselskapet Norges Statsbaner (NSB) publiserte på sine egne nettsider i løpet av en svært problemfylt vinter og vår, 2009-2010. I løpet av denne perioden ble det satt vinterrekord i antall forsinkelser og innstillinger av persontog på norsk jernbane. Problemene involverte flere ansvarshavende og bunnet i en mengde direkte og indirekte årsaker som oppsto isolert og i kombinasjon. Ettersom problemene vedvarte over såpass lang tid, hevder oppgaven at det oppsto et tillitsproblem der kundene ikke lenger kunne stole på at de ville få tjenesten slik det ble lovet av togselskapet. Analysen går frem med å hevde at denne situasjonen utviklet seg til å bli en krise for NSB og tar for seg hvordan selskapet responderte på denne trusselen i sine egne tekster.

Sentrale teorier er hentet fra fagområdene retorikk og organisasjonskommunikasjon. Som krisekommunikasjonsforskning plasserer analysen seg således mellom to tradisjoner: den retoriske, tekstorienterte, og den strategiske, kontekstorienterte. Fra den kontekstorienterte tradisjonen, benytter analysen seg av Timothy Coombs' arbeid med krisetypologier, attribusjonsteori og SCCT (Situational Crisis Communication Theory) for å vurdere hvorvidt NSBs respons tilsvarte med krisetype og den eksterne oppfatningen av kriseansvar. Fra den tekstorienterte forskningstradisjonen benytter analysen seg av William Benois teorier om imagegjenopprettelse og Michael Hearits teorier om apologia ved dissosiasjon og betraktninger om apologetisk etikk. Sistnevnte benyttes i kombinasjon med begrepene virkelighetsbilde og fortolkningsramme for retorisk kritikk.

Jamført de to ovennevnte forskningstradisjonene tar analysen for seg to områder: krisen som del av konteksten og retorisk situasjon, og de empiriske tekstene som strategisk krisekommunikasjon og retorisk praksis. Analysen argumenterer for hvilken krise NSB befinner seg i og hvilken trussel for omdømme den utgjør. For retorisk analyse benytter oppgaven en tilpasning av Mary Hoffman og Debra Fords modell for analyse av organisasjoners retorikk. Analysen beveger seg deskriptivt gjennom den retoriske situasjon og de retoriske strategier som fremkommer i NSBs tekster. Analysen benytter seg av en neoaristotelisk tilgang til tekstene og gjennomgår retorikkens arbeidsfaser, med spesiell vekt på fasen inventio og retorikkens opprinnelige tre bevismidler. Videre drøftes resultatene både med en evaluerende og kritisk tilnærming. Slik argumenterer analysen for hvorvidt NSBs tekster er hensiktsmessig retorikk og god krisekommunikasjon, og hvor legitime praksisene oppfattes i forhold til etiske standarder og demokratiske verdier.

TAKK

Fra Blindern vil jeg først og fremst takke min veileder Jan Svennevig, for sin betryggende innsikt, forståelse for fagfeltet og evne til å dele sin kunnskap pedagogisk og sine tilbakemeldinger presist. To som jeg ikke har sett så mye til på en stund, men som jeg likevel minnes til inspirasjon, er Kjell Lars Berge og Johan Tønnesson. Deres smittende engasjement har gjort meg til en retoriker for livet.

Tonje - din tålmodighet, omsorg og urokkelige tro på mine evner har vært til motivasjon og bidratt til min overbevisning om at denne arbeidsfasen har latt seg gjennomføre. En siste takk også til Jesper, for sitt ukompliserte perspektiv på livet - mangler man verken søvn eller mat, da smiler man. Jeg ser på denne oppgaven som et produkt av godt samarbeid mellom oss.

Hosle, mai 2011.

Jahn Erling M. Øverli

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Overblikk	2
1.3 Jernbanen som transportpolitikk	3
1.4 Persontransport som tjeneste	3
1.5 Problemstilling	4
2. Teori	7
2.1 Retorikk	7
2.1.1 Retorikkens bevismidler	7
2.2 Den retoriske situasjonen	11
2.2.1 Retorisk sjanger	13
2.3 Organisasjonens retorikk - en forskningskontekst	14
2.4 Krisen - tilblivelse og utvikling	18
2.5 Organisasjonen i krise	21
2.6 Kriserespons	27
2.6.1 Hensiktsmessighet og strategi	27
2.6.2 Etisk krisekommunikasjon	34
3. Metode	39
3.1 Krisen	40
3.1.1 Hvordan er jernbanen disponert for krisesituasjoner?	40
3.1.2 Når er krisen et faktum og hvordan utvikler den seg?	40
3.1.3 Hva slags krise befinner NSB seg i og hva kjennetegner den?	42
3.1.4 Hvilken omdømmetrussel utgjør krisen som NSB befinner seg i?	42
3.2 Kriseretorikk	43
3.2.1 Deskriptiv analyse	44
3.2.2 Normativ tilnærming	50
4. Materiale	55
5. Analyse	57
5.1 Krisen	57
5.1.1 Hvordan er jernbanen disponert for krisesituasjoner?	57
5.1.2 Når er krisen et faktum for NSB og hvordan utvikler den seg?	61
5.1.3 Hva slags krise befinner NSB seg i og hva kjennetegner den?	67
5.1.4 Hvilken omdømmetrussel utgjør krisen som NSB befinner seg i?	70
5.2 Den retoriske situasjon	71
5.3 Analyse av kriseretorikk i NSB	77
5.3.1 "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden" (Vedlegg 1)	78
5.3.2 "Takk for din tålmodighet" (Vedlegg 2)	84
5.3.3 "Stein Nilsen forlater NSB Persontog" (Vedlegg 3)	95
5.3.4 "Liten tilbakegang i antall reiser" (Vedlegg 4)	98
5.3.5 "NSB danner pendlerforum" (Vedlegg 5)	100
5.3.6 "Trenger større investeringer" (Vedlegg 6)	103
5.3.7 "Utfordringer for togtrafikken" Diverse tekster (Vedlegg 7)	107
6. Drøfting	113
6.1 Forbehold med analysen	113
6.2 Deskriptivt om kontekst	114

6.3	Vurdering.....	116
6.3.1	Hvor hensiktsmessig er NSBs kriseretorikk?	116
6.3.2	Hvor legitim er NSBs kriseretorikk i forhold til etiske standarder og demokratiske idealer?.....	123
6.3.3	Kunne kriseretorikken vært mer hensiktsmessig utformet?	127
6.4	Analysens betydning og relevans	128
7.	Litteratur.....	133
8.	Vedlegg	139
	Vedlegg: Analysetekst 1: "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden", 07.01.10, nsb.no	141
	Vedlegg: Analysetekst 2: "Takk for din tålmodighet", 25.01.1, nsb.no	143
	Vedlegg: Analysetekst 3: "Stein Nilsen forlater NSB Persontog", 10.02.10, nsb.no	143
	Vedlegg: Analysetekst 4: "Liten tilbakegang i antall reiser", 18.02.10, nsb.no	144
	Vedlegg: Analysetekst 5: "NSB danner pendlerforum", 22.03.10, nsb.no	144
	Vedlegg: Analysetekst 6: "Trenger større investeringer", 06.04.10, nsb.no	145
	Vedlegg: Analysetekst 7: UTFORDRINGER FOR TOGTRAFIKKEN, (ikke datert) nsb.no	145



1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Passasjertransport på jernbane drives i Norge med et mål om 90% punktlighet og 99,1% såkalt operatøruavhengig regularitet (Trafikkavtalen anno 2011, Samferdselsdepartementet, 2010). I tillegg til å ha en viss feilmargin til vanlig, er også den norske jernbanevirksomheten vant med at vinteren kan gjøre det ekstra vanskelig å nå pålitelighetsmålene. Slik kan man også hevde at en av de mest sentrale aktørene, NSB, ikke er fremmed for vanskeligheter på vinteren. Vinteren 09-10 skulle dog vise seg som uvanlig problemfylt. Driftstekniske og systemmessige feil, samt en mengde andre årsaksforhold i kombinasjon skapte en vedvarende tilstand av togforsinkelser og -innstillinger, noe som varte gjennom hele vinteren. Tilbake på perrongen sto de mange passasjerene i den usedvanlig strenge kulda og ventet. Årsakene var like mange som de var forskjellige, i perioden skjedde alt fra de vanligst forekommende feilene som signalfeil og nedfallen kjøreledning, til avsporinger og tunnelstans. Under vinteren kom reaksjonene fra alle kanter, enten det var fra pressen eller

direkte fra passasjerene via nystartede klagemurer og sosiale medier på nett. 6. mars 2010 kunne Aftenposten melde at det var satt ny vinterrekord i forsinkelser på norsk jernbane (Eik, 2010). Bergensbanen var nede i 38 prosents punktlighet, Dovrebanen og Vestfoldbanen var nede i 38 og 44 prosents punktlighet, mens lokaltogene rundt Oslo samlet sett var nede i 68 prosent. Opp mot NSBs målsetning var dette nedslående resultater. I snitt ble også fire togavganger innstilt daglig, totalt 250 over de to første månedene av året. Ledelsen i NSB og Jernbaneverket stilte seg fortvilet til at det ikke kunne leses noe tydelig mønster ut av problemene. Det som imidlertid var klart, var at krisen ikke kunne spores til én grunnårsak. Feilene oppsto alene og i kombinasjon, og det er tydelig at kulden og snøen også hadde sin påvirkning på jernbanesystemet. I perioden ble det også pekt på overordnede årsaker. Var det langvarig nedprioritering fra politisk hold? Var det forsømmelse fra NSB som burde vært klar over problemene og meldt fra innen tilstanden ble så kritisk? Eller var det Jernbaneverket som ikke hadde disponert sine midler korrekt og vært tilstrekkelig forberedt på værpåvirkning, slitasje og uhell? Uavhengig skyldfordeling, var tilstanden et faktum. Dermed måtte NSB gjøre sitt beste i å bevare sin livsviktige relasjon til sine kunder. Denne analysen vil se hvordan dette ble gjort med kommunikasjon på NSBs egne internettsider.

1.2 Overblikk

Samferdselsdepartementet har det overordnede ansvaret for persontransport i Norge og rammevilkårene til jernbanesektoren. I tillegg til politikkutforming og forvaltning, driver departementet styring av sine etater og virksomheter etter de krav som Stortinget setter. Departementet har ansvaret for å følge opp etatene slik at bevilgningene utnyttes riktig og at de underlagte virksomhetene driftes hensiktsmessig økonomisk og i tråd med samfunnsmessige behov. Samferdselsdepartementet har etatsstyring av Jernbaneverket, Statens havarikommisjon for transport og Statens Jernbanetilsyn og forvalter statens eierinteresser i Baneservice og NSB. Det er disse fem aktørene som i hovedsak utgjør den norske jernbanevirksomheten. Ettersom NSB i sin hovedsak eies av Samferdselsdepartementet, utgjør samferdselsministeren generalforsamlingen som i perioden analysert her, var Magnhild Meltveit Kleppa (Sp).

I 1996 ble Norges Statsbaner (NSB) delt opp i NSB BA og Jernbaneverket (JBV). NSB fikk ansvaret for passasjertransport og JBV fikk ansvar for drift, vedlikehold og investeringer i jernbaneinfrastrukturen. I 2002 ble persontogvirksomheten til NSB gjort om til aksjeselskap og selskapet NSB Persontog har i dag et flertall hel- og deleide datterselskaper som NSB Gjøvikbanen, Tågkompaniet, Nettbuss og godsselskapet CargoNet.

Norges statsbaner (NSB) er Norges største aktør innen passasjertransport. Persontrafikk med tog og buss, samt godstrafikk på jernbane er av konsernets hovedvirksomheter. I Norge foretas 52 millioner reiser årlig med NSB Persontog. Det er NSBs persontogvirksomhet og selskapets krisekommunikasjon relatert til denne som vil foretas som emne for analysen.

1.3 Jernbanen som transportpolitikk

Togtransport regnes i Norge som miljøvennlig da den medfører lite luftforurensning og støy, i tillegg til at energiforbruket er lavt sammenlignet med andre transportalternativer¹. Dette har medført at jernbanen lenge har vært et uttalt politisk satsningsområde. I Norge har det også vært en pågående politisk diskusjon om Norge skal satse på høyhastighetsjernbane, noe som i enda større grad vil kunne gjøre den konkurransedyktig overfor andre hurtiggående transportalternativer. Jernbaneverket har til 1. februar 2012 å ferdigstille sin utredning². Samferdselsdepartementet fremmet senest i mai 2011 et forslag til revidert statsbudsjett for å øke bevilgningene til jernbanen ytterligere med 40 millioner kroner, noe som i alt ville tilsvare 4973 mnok i bevilgninger for 2011³. I påvente av markant økning i befolkningsveksten i sentrale deler av Østlandet, har JBV og Statens Veivesen startet arbeidet med Nasjonal Transportplan 2014-2023 som også tar sikte på en langsiktig økning av jernbanekapasiteten⁴.

1.4 Persontransport som tjeneste

Passasjertransport på jernbane sikres ved at Samferdselsdepartementet kjøper dette som tjeneste fra NSB AS og Gjøvikbanen. Dette foregår normalt ved flerårige rammeavtaler, noe som vil erstatte den nåværende, ettårige interimsavtalen som gjelder for 2011. Interimsavtalen omtales også som trafikkavtalen. Avtalen er en kontrakt mellom NSB og Samferdselsdepartementet som spesifiserer under hvilke vilkår og betingelser togtransport skal driftes på utvalgte jernbanestrekninger i Norge. I avtalen står det spesifisert at:

¹ (Jernbaneverket, 2003)

² Utredning av høyhastighetsjernbane på samferdselsdepartementets nettsider, Anonym, 2010c

³ Samferdselsdepartementets forslag til revidert statsbudsjett, samferdselsdepartementets nettsider, Anonym, 2010d.

⁴ Kleppa, 2010b.

"målet med statens kjøp av persontransport med tog er å utnytte togets egenskaper i samspill med andre transportformer for å dekke befolkningens og næringslivets transportbehov. Kjøpet skal legge grunnlaget for et konkurransedyktig togtilbud for pendlere, bidra til tilgjengelighet til servicesentra både i og utenom rush og bidra til å binde regioner og landet sammen. Togtilbudet skal være pålitelig og oppleves som sømløst (enkelt)" (Samferdselsdepartementet, 2010).

1.5 Problemstilling

Hvis man i det hele tatt kan beskrive periodens hendelser som én sak, er den i så fall åpenlyst mangfoldig og involverer mange aktører. Jernbanetransport er en teknisk og systemmessig kompleks virksomhet, det finnes mange involverte aktører, og ved flere hendelser kan det aldri bli oppklart hvem som var ansvarlig. Det er et vell av hendelser og ansvarshavende, men alt har samme, endelige konsekvens: togpassasjerene får ikke tjenesten de har betalt for.

Ettersom problemene også vedvarer over en såpass lang periode, får kundene problemer med å stole på tjenesten som helhet og tog som reelt transportalternativ. Dette representerer et problem for NSB og skaper en retorisk situasjon der NSB forventes å si noe.

Skyldspørsmålet i saken er vanskelig og kan fortolkes på mange måter. Å avdekke en nøyaktig skyldfordeling vil heller ikke være en primærinteresse med denne analysen. NSB er en stor virksomhet og berører mange publikumsgrupper på forskjellige måter. Noen publikumsgrupper er NSB sterkt avhengig av for å kunne drive sin virksomhet, og andre er den avhengig på grunn av deres fullmakt over organisasjonen. Hva som er sakens harde fakta blir mindre interessant i første omgang, da det er disse gruppernes *oppfatning* av situasjonen som NSB må forholde seg til. Kjeldsen sier at "du kan ikke overbevise noen om noe hvis dere ikke i forveien er enige om noe annet (2009, s. 151). Slik må også NSB tilnærme seg sitt publikums oppfatning i et forsøk på å skape tilslutning til sin egen virkelighetsforståelse. Hvis vi enn så lenge tar for gitt at NSB befinner seg i en krise, vil publikummet danne seg en forståelse av den og hvem som skal holdes ansvarlig. Ettersom NSB er ansvarlig for passasjertransporten, vil det naturlig dannes et informasjonsbehov hos deres kunder rundt de enkelte hendelsene, men også hva som foregår i et mer overordnet perspektiv. NSB har et behov for å forvalte sin relasjon til omgivelsene og slik beskytte selskapet mot eller redusere negativ oppmerksomhet. Selskapet ønsker fremstå som

kompetent, imøtekommende og sosialt legitimt, noe som utgjør organisasjonens etos⁵. I en slik krise skapes mye retorikk av mange aktører, og denne analysen velger å studere retorikken som NSB skaper i sine egne tekster, primært rettet mot kunder og offentligheten for øvrig. Med situasjonen, kanalen og publikum tatt i betraktning, vil NSB forventes å produsere retorikk som på en eller annen måte relaterer seg til hendelsene enkeltvis eller kollektivt. NSBs tekster vil således intuitivt bidra med egen forståelse av situasjonen og argumentere for hvorfor denne er gyldig. Dette vil også innebære retorikk som relaterer seg til hvor skyldig og ansvarlig organisasjonen anser seg selv for å være. NSB vil føle sitt etos som presset og vil gjøre forskjellige forsøk på å forsvare eller bygge dette. Dette vil også innebære at NSB velger retoriske strategier som tar sikte på å forvalte eller forbedre relasjonen til kundene og det øvrige publikum. Organisasjonens kunder har et tillitsproblem til den, og det vil være i NSBs interesse å redusere den negative effekten av problemet på en hensiktsmessig måte.

Problemet stiller seg følgende best i fire deler:

1. Dersom NSB befinner seg i en krise - hva kjennetegner den, hvor høy trussel for omdømmet kan den hevdes å utgjøre og hvilke forutsetninger legger dette for hvordan NSB bør kommunisere med sitt publikum?
2. Hva slags retorisk situasjon utgjør krisen og hvilke strategier benytter NSB for å overbevise om sin forståelse av; hva krisen er, hva som er årsakene og hvem som er skyld i den?
3. Hvilke strategier benytter NSB for å ivareta og forsvare sitt eget omdømme, hvordan søker selskapet å forvalte sin relasjon til kundene og andre publikumsgrupper, og hvordan forsøker NSB å overbevise disse om at selskapet er kompetent, sosialt legitimt og imøtekommende?
4. Hvor hensiktsmessige er responsstrategiene i forhold til NSBs egne mål, og hvor legitime er praksisene i forhold til etiske standarder og demokratiske idealer?

⁵ Mer om dette begrepet i teorikapitlet.

2. Teori

2.1 Retorikk

Retorikken stammer opprinnelig fra antikken og tok for seg retoren, eller talerens, ytringer i offentligheten, for folket og i retten. Dette gjenspeilte seg i de tre talesjangrene slik Aristoteles (2006) identifiserte de:

Deliberativ retorikk – rådgivende, politisk tale som skulle fraråde eller tilskynde.

Forensisk retorikk – rettstalen inneholdt anklage og forsvar

Epideiktisk retorikk – oppvisningstalen tok for seg ris eller ros

I deliberativ retorikk var det spesielt talerens troverdighet som var viktigst. Rettstalen benyttet seg av argumentasjonen, og den epidektiske skulle appellere til publikummets sinnsstemning. Retorikken man bedrev, var tydelig knyttet til formålet – viktig var det hva man ville oppnå, men også *at* man ville oppnå noe. Øyvind Andersen oversetter Aristoteles' definisjon av retorikk som "å oppdage de mulige overbevisende momentene i ethvert stoff" (2007, s. 15). Definisjonen rommer mange perspektiver som er del av den klassisk-retoriske teorien. Definisjonen vektlegger at alt stoff (eller grunnmateriale?), inneholder særegenheter, karakteristika, som kan benyttes i en argumentasjon med den hensikt å virke overbevisende. Det er også tydelig at retoren opphøyes som en taler for saken, og ikke nødvendigvis er preget av sine personlige standpunkter. Videre viser den spesielt til en av retorikkens arbeidsfaser; *inventio*, fasen der man finner sine formålstjenlige argumenter (Andersen, 2007).

Arbeidsfasene i retorikken vil gjennomgå senere, men nå ser vi hvordan de tre opprinnelige talesjangrene utgjorde det samme antall hensiktsmessige "veier" til overtalelse.

2.1.1 Retorikkens bevismidler

I følge Aristoteles (2006), kan en taler overbevise ved bruk av tre såkalte bevismidler: *etos*, *logos* og *patos*. Disse var opprinnelig og i den strengeste fortolkning direkte tilknyttet sjangeren og formålet ved en ytring i en bestemt situasjon. Som Kjeldsen sier "det er den hensiktsbestemte bruken av appellformene som gjør ytringer og ikke-fagtekniske bevismidler retoriske, og som får dem til å virke overbevisende" (2009, s. 33).

Aristoteles oppsummerte de tre bevismidlene slik: "... alltid når folk blir overtalt, skjer det enten fordi de som skal bedømme noe, selv er blitt gjenstand for påvirkning, eller fordi de har dannet seg en bestemt oppfatning av hva slags menneske taleren er, eller fordi det er blitt ført bevis" (AR III.1.1, sitert Andersen 2007). I analysen blir det interessant å se hvilke veier NSB går for å overbevise, nemlig hvilke bevismidler som er de mest fremtredende og hvordan de kommer til uttrykk.

Etos

Av de tre "veiene" til overbevisning i klassisk retorikk viser etos til talerens karakter og troverdighet. For at publikum skulle feste lit til det som ble sagt, måtte man feste lit til taleren. Etos var noe man hadde innen man talte, men også forvaltet og bygget under selve talen. Dermed finnes det tre former for etos: innledende, avledet og endelig (Kjeldsen 2009). For Aristoteles var publikums forhåndsoppfatning av taleren retorisk sett irrelevant da den opprinnelige læren tok for seg hvordan man konstruerte "sin moralske personlighet ved hjelp av ord" (Andersen, 2007, s. 35). Uansett om man ser innledende etos som del av et retorisk bevismiddel eller en forutsetning for at etos kan skapes i en tale, er det tydelig at kjennskap til talerens kompetanse, bakgrunn, historikk og karakter har påvirkningskraft på hvordan talen fortolkes (Kjeldsen 2009, s. 138)⁶. Avledet etos henviser til det etos som skapes, forvaltes og bygges *under* talen i kommunikasjon med publikum. Talerens etos er dynamisk og avhenger publikums oppfatning. I den femdelte retoriske arbeidsprosessen⁷, påvirker flere av dem det avledete etoset. *Inventio* tar for seg fasen der taleren finner sine overbevisende argumenter, noe som er viktig om taleren på forskjellige måter skal få tilslutning fra publikummet sitt. *Dispositio* er fasen hvor taleren strukturer sine argumenter og appeller og fordeler det retoriske "trykket" på en hensiktsmessig måte. En rotete disposisjon påvirker talerens etos negativt da det kan virke som taleren ikke behersker stoffet, eller har tilpasset den publikummets forventninger. Disposisjonen lar også taleren velge i hvilken rekkefølge de forskjellige argumentene skal brukes og når de forskjellige appellformene skal benyttes mest hensiktsmessig. *Elocutio* påvirker også talerens etos ved at den tar for seg den stilistiske tilpasningen etter saken, situasjonen og publikum. Stiltone og ordbruk er med å på skape en avbildning av taleren som benytter dem. Den siste av arbeidsfasene som bidrar til talerens avledete etos, som dog ikke er spesielt relevant for denne analysen, er selve fremførelsen, *actio*, som kan forbindes spesielt med stemmeføringen, ansiktsuttrykk og kroppsspråk

⁶ Innledende etos vil igjen bli relevant tema når oppgaven videre under kriseretorikk og krisekommunikasjon diskuterer hvordan omdømme og krisehistorikk påvirker publikums fortolkning av organisasjonens budskap.

⁷ Arbeidsfasen som ikke nevnes her er *memoria* som omhandler evnen til å memorere talen.

(Andersen, 2007). Likevel vil analysen berøre actio i vurderingen av hvordan tekstene medieres, selv om begrepet i klassisk forstand referer til en fysisk fremførelse. Når kommunikasjonshandlingen er over, sitter taleren igjen med et endelig etos, en avslutningsvis oppfatning av talerens karakter. Etos er en dynamisk størrelse som svekkes, vedvarer eller styrkes i forhandling med publikum selv om Kjeldsen påpeker at "alle de situasjoner vi blir sett og hørt i, [er] med på å bygge en mer stabil og lengre varende etos" (Kjeldsen, 2009, s. 134)⁸. Dette er også veldig aktuelt for organisasjoner som i mange former og på mange forskjellige "møteplasser" interagerer med sitt publikum.

Logos

Logos som bevismiddel retter seg inn mot selve saken og benytter seg av argumentasjon. Ved logos appellerer taleren til publikums fornuft ved å demonstrere at noe er sant eller kan virke som sant. Sentralt i den retoriske argumentasjonslæren finner vi begrepet "eikos" som viser til rimeligheten eller sannsynligheten for at noe er sant og dermed kan aksepteres av publikum⁹ (Andersen, 2007). Til forskjell fra det formelle, logiske argumentet som tilnærmer seg ubestridelige svar, dreier altså retorisk argumentasjon seg mer rundt hva som kan fungere overbevisende på mottakerne.

- Topoi

For å overbevise en motpart om noe, må man først dele et synspunkt som et argument kan bygges videre på. Et slikt felles sted kalles innen den greske retorikken for "topos"¹⁰ (Andersen, 2007) og deles opp i strukturelle, innholdsmessige og formale. Strukturelle topoi er skjemaer som veileder retorikeren til "steder" der han eller hun kan finne et grunnlag for sine argumenter. De innholdsmessige topoi viser seg som allment kjente sannheter, uttrykk eller ordspråk. Formale topoi er den rasjonelle sammenhengen som må til for å forbinde en påstand med en begrunnelse for påstanden. Et formalt topos dreier seg om selve formen på argumentet, og viser seg mest som et kjent "tankemønster" (Kjeldsen, 2009, s. 157). Et slikt allment synspunkt vil kunne vise seg som hjemmel hvis man benytter en kjent modell i praktisk argumentasjon.

⁸ Under krisekommunikasjon vil oppgaven senere gjøre forsøk på å relatere retorikkens begrep etos til omdømme og omdømmeforvaltning.

⁹ I oppgavens analyse vil rimelighet være et tema relatert til hvordan NSB i sine tekster forholder til skyldspørsmål og ansvarlighet.

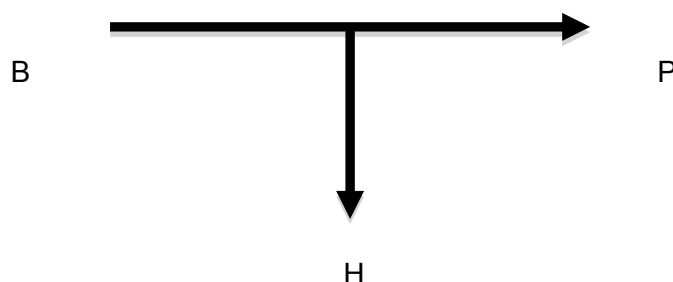
¹⁰ Også kalt "locus" innen romersk-retorisk tradisjon.

- Den praktiske argumentasjonen

Selve argumentet er bygget opp av flere elementer og har forskjellig navn avhengig av perspektiv. I denne oppgaven vil det benyttes Stephen Toulmins begreper og teorier om praktisk argumentasjon (Toulmin, 2003). I følge ham besto et argument av tre hoveddeler:

1. Påstanden (P) er ideen som taleren søker støtte for hos sitt publikum.
2. Belegget (B) representerer grunnlaget som avsenderen benytter for sin påstand.
3. Hjemmelen (H) forbinder påstanden og belegget ved et felles akseptert synspunkt. Hjemmelen kan dermed vise til det felles "stedet", tidligere beskrevet som topos.

Jamført retorikkens eikos, tar de konstituerende bestanddelene for seg hva som er sannsynlig fremfor sant. De tre elementene utgjør Toulmins grunnmodell (fig. 1) for et argument og viser hvordan vi underbygger våre synspunkter med det formål å overbevise andre. Det er viktig å nevne at argumentets elementer kan fremkomme både eksplisitt og implisitt.



Figur 1 Stephen Toulmins grunnmodell for argumentet (Jørgensen & Onsberg, 2008, s. 16).

Den fulle argumentasjonsmodellen består av ytterligere tre elementer som angår hjemmelens gyldighet (ryggdekning), markering av hvilken kraft et belegg støtter påstanden (styrkemarkør) og en markering av eventuelle unntak som påvirker argumentets kraft (gjendrivelse, Kjeldsen, 2009). Toulmins grunnmodell viser oppbyggingen av et enkelt argument, men en kommunikasjonshandling, som for eksempel en pressemelding fra NSB som tar for seg driftsproblemer på en bestemt dag, kan inneholde en rekke argumenter som enten bygger på hverandre eller springer ut av en enkelt påstand. Dette vil vi se eksempler på i analysen.

Patos

Patos er bevismiddelet som retter seg til mottakeren, eller mer spesifikt, mottakerens sinnsstemning. Taleren har en målsetning om å overtale sitt publikum eller få tilslutning til noe. Patosappellen skal bidra til overtalellesprosessen helt eller delvis ved å skape en følelsesmessig reaksjon hos publikum. Dermed kan patosappellen opptre alene og i kombinasjon med de andre bevismidlene. I en argumentasjon kan for eksempel anklageren henvise til de etterlattes sorg i en drapssak for å påvirke straffeutmålingen. Hvilket tidspunkt som er passende for å benytte seg av patosappeller, avhenger den retoriske situasjonen, og ikke minst, i hvilken "uttrykkskultur" (Johansen, 2002) ytringen finner sted. Eksempelvis kan man trekke frem den norske retorisk-politiske tradisjonen som ofte betegnes som mer sparsommelig og logosorientert i kontrast til den fyldige, patosorienterte amerikanske (Berge, 2009). Som respons på en krise, kan en nøktern og kjølig saksfremleggelse påvirke etos negativt da avsender virker uanfektet og lite engasjert i hvordan krisen har fått konsekvenser for andre. Likeledes kan også en appell slå i andre retningen hvis pressemeldingen søker medlidenhet for menneskene som av publikum oppfattes som ansvarlige for krisens tilblivelse. Likevel var det i antikkens Hellas påkrevet at talen også skulle *bevege*, ikke bare belære og behage (Andersen, 2007). Innen den klassiske retorikken var følelsene dermed også en "erkjennelseskilde og orienteringshjelp ved siden av fornuften" (s. 41).

2.2 Den retoriske situasjonen

I klassisk retorikk refererte man til det rette øyeblikket til å si noe, samt mulighetene som situasjonen bød på, som *kairos* (Andersen, 2007). I nyere retorikk, og for denne analysen, benyttes til sammenligning "den retoriske situasjon", et begrep som ble etablert av Lloyd Bitzer i 1968 (Den Retoriske Situation, 1997). Sentralt for denne forståelsen er at situasjoner inviterer til eller foreskriver en viss respons¹¹. Hvis det fantes problemer eller mangler som kunne avhjelpes til det bedre ved bruk av semiotiske ressurser, var det snakk om retoriske situasjoner. Et viktig poeng for Bitzer var at situasjonen ikke bare bød på muligheter, men også la føringer for hvilken kommunikasjon som var passende. Kjeldsen (2009) beskriver situasjonen som retorisk "hvis den rommer problemer eller utfordringer som kan løses eller modifiseres gjennom effektiv kommunikasjon" (s. 78).

¹¹ En annen forståelse er at retorikken i større grad skaper situasjonen, noe som gir retoren noe mer makt enn under Bitzers forståelse. Se for eksempel Vatz' "The myth of the rhetorical situation", *Philosophy & Rhetoric* 6, 1973

Bitzer delte den retoriske situasjonen i tre elementer. Det første elementet er "excigence", eller det påtrengende problemet. Tilstedeværelsen av et påtrengende problem krever at noe må gjøres – problemet representerer en ubalanse med omgivelsene og skaper den retoriske situasjonen. Et avsporet tog er en teknisk utfordring, og i seg selv ikke-retorisk, men hendelsen skaper et informasjonsbehov hos menneskene som tenker å benytte seg av det. Retorisk kommunikasjon kan ikke løfte toget tilbake på skinnene, men den kan benyttes hensiktsmessig for å skape en gitt forståelse av en rekke faktorer som hva som skjedde, hvorfor det skjedde, hvem som var ansvarlige og, for eksempel, hvor stor sikkerhetsmessig risiko hendelsen utgjorde. Det er altså viktig for det påtrengende problemet at noen har en *interesse* i det faktiske forholdet (Bitzer, 1997, s.13).

Det andre elementet i en retorisk situasjon er publikummet (audience). Publikummet er de som må overbevises om den retoriske situasjonen skal endres eller forsvinne. Videre kan det være forskjellig grad av enighet mellom avsender og mottaker rundt hva som er det påtrengende problem, hva som er det faktiske forhold og hvilke interesser som er de gjeldende. NSBs utfordring er ikke bare publikummets enorme omfang, men også at hver enkelt publikummer kan ha en interesse i selskapet av flerfoldige årsaker. Hvis ikke publikummet blir overbevist i tilstrekkelig grad, kan dette føre til at nye retoriske situasjoner oppstår som følge av dårlig håndtering av den første¹².

Alle problemer som skal løses i forhold til et bestemt publikum bringer med seg det som kalles retoriske vilkår, også kalt constraints (Kjeldsen, 2009). Dette kan være objekter, relasjoner, hendelser, psykiske og kulturelle vilkår som responsen må avpasse seg etter, men som også bringer med seg muligheter som lar seg utnytte. NSB må forholde seg til noen ufravikelige vilkår som transportør, men kan for eksempel velge å utnytte de mulighetene som ligger i at ansvaret for jernbanen ligger hos flere aktører, eller at NSB er eid av staten. NSBs utfordring blir å identifisere hvilke vilkår som må etterføyas og hvilke som kan utnyttes fordelaktig. Ut fra den retoriske situasjonen beslutter NSB og kommunikasjonsapparatet seg for hva som kan avhjelpe eller endre den, de bestemmer seg for det de oppfatter som en passende respons, også kalt "aptum" (Andersen, 2007).

Den passende respons & aptum

På norsk benyttes gjerne begrepet "høvelighet" for det latinske aptum (Andersen, 2007). Det som er høvelig er "det som passer seg" (s. 62) og relaterer seg både til eksterne hensyn

¹² Et slikt tilfelle ligner det krisekommunikasjonsteorier beskriver som *dobbeltkrisen* eller *kommunikasjonskrisen* (Johansen & Frandsen, 2008). Mer om dette under Krisekommunikasjon.

(situasjonen, emnet og publikum) og interne hensyn (talens oppbygging, komposisjon, flyt osv.). Viktig for forståelsen av høvelighet, og noe som er viktig også innen krisekommunikasjon, er at det er publikum som bestemmer om ytringen har vært høvelig og har makten til å "gi taleren rett" (s. 63). Kjeldsen forteller om "den passende respons" at "jo sterkere og klarere en situasjon er, desto mer vil den foreskrive responsens formål, tema, innhold og stil" (2009, s 88). En retorisk situasjon i sin natur kan altså være mer eller mindre tydelig i å invitere eller legge føringer på hvilken respons som passer seg. Videre er den passende responsen forbundet med et tidspunkt hvor situasjonen har utviklet seg til å være moden for respons. Den retoriske situasjonen beveger seg gjennom fire faser fra den oppstår, modnes og eventuelt overmodnes før den til slutt opphører å eksistere (Bitzer, 1997). Klarer man ikke å respondere ved det rette tidspunktet, kan det påtrengende problemet ha utviklet seg til å være vanskelig eller umulig å gjøre noe med ved hjelp av retorikk, vilkår kan være endret eller publikummets holdninger vanskeligere å påvirke¹³. Hvis et tog er forsinket (det faktiske forhold), utgjør dette et påtrengende problem ettersom det finnes et publikum som skal reise med toget og befinner seg i en kontrakt (som billettgjøper) med transportøren (interesse). Man kan si at eksempelsituasjonen tydelig foreskriver hvilken respons som er passende og når den bør skje. Drøyer det for lenge med denne driftsinformasjonen, er den opprinnelige responsen mer eller mindre overflødig da passasjerene har trukket sine egne slutninger for hva som er skjedd (toget kommer ikke eller er forsinket). Et tog som ikke ankommer et visst sted til en bestemt tid er i seg selv en ikke-retorisk hendelse, men skaper en retorisk situasjon da det finnes passasjerer som skal reise med det og har et kunde-, samt tillitsforhold til transportselskapet. Dermed kan man påstå at den opprinnelige retoriske situasjonen erstattes av et nytt påtrengende problem og en ny retorisk situasjon – misnøye hos passasjergruppen over dårlig kundebehandling.

2.2.1 Retorisk sjanger

Edwin Black tok i boken *Rhetorical Criticism; A Study in Method* (1965,1978) for seg det som senere ville forstås som den retoriske situasjonen gjennom tre grunnsetninger (sitert Bitzer, 1997):

1. En retoriker kan befinne seg i et begrenset antall situasjoner.
2. Det er et begrenset antall måter en retoriker kan og vil respondere retorisk i en enhver gitt situasjon.

¹³ Her kan det refereres til anbefalingen om "betimelig" håndtering innen krisekommunikasjon. Mer om dette senere.

3. Gjennom historien vil tilbakekomsten av en gitt situasjon medbringe informasjon om mulige retoriske responser.

Tanken var altså at det ville oppstå retoriske sjangre etter hvert som lignende retoriske situasjoner oppsto til forskjell fra andre retoriske situasjoner. Jamført den retoriske situasjonens konstituerende elementer var det altså tilfeller hvor problemet, publikummet og vilkårene var sammenlignbare. De sammenlignbare retoriske situasjonene medførte videre responser med situasjonelle, innholdsmessige og stilistiske karakteristika med en særegen konfigurasjon av disse til felles (Kjeldsen, 2009, s. 96). Slikt sett kan man påstå at NSB under vinterens hendelser befant seg i flere velkjente retoriske situasjoner forbundet med driftsproblemer som nedfalne kjøreledninger, togforsinkelser og innstillinger på grunn av snø eller is. De konstituerende elementene som utgjorde situasjonen var velkjente og foreskrev en velkjent respons. Etter hvert eskalerte imidlertid den overordnede situasjonen hvor enkelthendelsene kollektivt utgjorde et nytt og større påtrengende problem, en situasjon analysen senere vil hevde var en krise.

2.3 Organisasjonens retorikk - en forskningskontekst

I 1968 publiserte Douglas Ehninger (1968) en artikkel hvor han periodiserte vestlig retorikk i form av tre "systemer" som med tiden hadde avløst hverandre; den antikke grammatiske retorikken som tok for seg kategorisering og å vinne saken, den psykologiske retorikken med epistemologisk basis, og den moderne sosiologiske retorikken som rettet seg mot forståelsen av menneskelige forhold. Senere lanserte Richard Crable ideen om det fjerde systemet, organisasjonens retorikk, og diskuterte at "en moderne retorikk som skal kunne gjøre rede for organisasjoners retorikk må ta hensyn til en ny kompleksitet" (sitert Ihlen, 2005, s. 44).

Hoffman & Fords definisjon av organisasjonens retorikk vektlegger den strategiske og målrettede bruken av semiotiske ressurser, med hensikten å *påvirke* et flertall publikum til fordel for driften av organisasjonen:

"Organizational rhetoric is the strategic use of symbols by organizations to influence the thoughts, feelings, and behaviors of audiences important to the operation of the organization" (Hoffman & Ford, 2010, s. 7).

I artikkelen "Blurring the boundaries: historical developments and future directions in organizational rhetoric" hevder Meisenbach og McMillan at organisasjoner er iboende retoriske og forklarer at forskning innen organisasjonsretorikk historisk har trukket på arbeid innen fire felt; analyse av propaganda, organisasjonskommunikasjon, PR¹⁴ og retorikk (2006). Forskerne stiller flere prognoser for fremtidig forskning, blant annet at ytterligere utforskning vil skje for å identifisere hva som er unikt med retorikk fra organisasjoner (s. 127). Meisenbach og McMillan forutser at den fremtidige forskningen vil konsentrere seg om organisasjoners manifolde publikum, metoder og budskap som skal overbevise dem, hvilken identitet organisasjoner har og hvordan de i varierende grad kommuniserer sin delaktighet for handlinger og hendelser, og at organisasjoner med sin økende makt vil bli emne for kritikk og etisk vurdering. En viktig og mer overordnet område som Meisenbach og McMillan gir uttrykk for, er at forskning på organisasjoners retorikk må undersøke hvordan vellykkede organisasjoner kommuniserer *annerledes* enn mindre vellykkede organisasjoner: "how do these institutional survivors construct and maintain discursive environments that protects them from the winds of change and adversity?" (s. 127).

I 2005 tok Ihlen til orde for økt forskning på organisasjoners retorikk, noe som han kalte "det forsømte forskningsfelt" (Ihlen, 2005, s. 35). I artikkelen hevdet Ihlen at forskningen på organisasjoners kommunikasjon i stor grad hadde vært overlatt til forskere innen PR og organisasjonskommunikasjonen, en forskning han kritiserte for å ha et "overveiende instrumentelt utgangspunkt" (s. 36). Ihlen påpekte i artikkelen hvordan organisasjoners kommunikasjon kan analyseres ved hjelp av et rikholdig retorisk begrepsapparat, for eksempel ved å se på hvilke retoriske appellformer som benyttes, hvordan organisasjonene argumenterer med sitt publikum og hvordan de på forskjellige måter søker tilslutning til sine synspunkter (s. 42). Ihlen, Meisenbach og McMillan synes dermed å støtte Crables påstand om organisasjonens retorikk som et "fjerde system" og har sammenfallende synspunkter om at ytterligere forskning er nødvendig for å bidra til dette som et selvstendig forskningsfelt.

Ved hjelp av Ihlen, gjør vi her noen relevante betraktninger om hvordan organisasjonens retorikk skiller seg ut og tilfører en annen kompleksitet til kommunikasjonsteksten (etter Ihlen 2005, s. 44-46).

¹⁴ Public relations, i Norge også kalt informasjons- og samfunnskontakt.

Retoren

"Organisasjoner kan forstås som en samling individer som gjennomfører forskjellige oppgaver på en koordinert måte for å nå visse mål (Bruzelius & Skärvad, 2000, sitert Nordhaug m.fl, s 81, 2007). Der retorikken tidligere har vært individfokusert, består organisasjonen av en samling individer. Dette gjør det vanskeligere å identifisere hvem som er avsender og skal holdes ansvarlig for ytringen. Retoren vi har med å gjøre kan heller forstås som et bilde eller en projeksjon av organisasjonens samlede symboler, enn en person av kjøtt og blod. Slik er vi jo også vant til å forholde oss til talspersoner som representanter for organisasjonen. Videre er det vanskelig å kartlegge nøyaktig hvem i organisasjonen som har vært innblandet i utformingen av kommunikasjonen. Videre kan det være potensielt problematisk at organisasjonen ønsker å føre dialog med sitt publikum, men samtidig må forholde seg til overordnede mål: "Cheney et al argumenterer med at organisasjonene får et problem når de samtidig hevder at de lytter til sitt publikum og tilpasser seg. Det er en motsetning mellom det å føre en genuin dialog, og det å forsøke å kontrollere kommunikasjonsagendaen" (Cheney et al, 2004, sitert Ihlen, 2005, s. 44). Cheney og McMillan etablerte ideen om "the corporate person" som et begrep for å beskrive at mennesker interagerer med organisasjonens retorikk som om det kommer fra en enkelt kilde – organisasjonen personifisert: "A persona not a flesh-and-blood entity, but an organizational image which has been *created* from the accumulated symbols by which the organization represents itself" (McMillan, 1987, s. 37, sitert Hoffman & Ford, 2010, s. 10). Følgelig kan man anse at organisasjoner også har karakter som må forvaltes og kan anvendes fordelaktig som bevismiddel i retorisk kommunikasjon.

Publikum

En organisasjon har et diversifisert publikum som kan stille seg svært forskjellig til organisasjonens budskap. En utfordring kan således være hvordan organisasjonen overbeviser disse med ett budskap. Videre er organisasjoner "offentlige" i sin natur da de er avhengig av å kommunisere med omgivelsene sine. Det blir dermed viktig at organisasjonen kommuniserer konsistent og unngår motstridende budskap. En annen utfordring blir også at publikummet og organisasjonen kan interagere på mange måter, det er mange møteplasser og kanaler hvor kommunikasjonen kan skje. Ny teknologi gjør det også mulig for at publikum kan gi umiddelbar respons på mye av kommunikasjonen, spesielt ved at internett og sosiale medier gjør det mulig å kommentere direkte eller dele informasjonen med andre grupper. Publikummet kan interagere raskt med tekster via internett, noe som også gjør det mulig for organisasjonen å vurdere, samt justere sine tekster.

Kanaler

Moderne organisasjoner må forholde seg til en rekke moderne kommunikasjonskanaler hvor de har varierende kontroll. Organisasjoner har mulighet til å uttøve en-til-en kommunikasjon med sine kunder gjennom nyhetsbrev, mobil og e-post og sine egne nettsider. Med moderne integrasjon, er det dog en enkel sak å gjøre selv den mest private samhandlingen offentlig tilgjengelig. En tekst på internett står åpen for viderehenvisning til hvilket som helst annet nettsted, og dermed en annen kontekst, hvorpå de kan kommenteres og diskuteres. En tekst som tar for seg en administrerende direktørs avgang på organisasjonens nettsider fremstår i en helt annen kontekst dersom en bruker deler teksten med en protestgruppe på Facebook. Det er usikkert hvilke sjangerkrav som stilles i de nye mediene og det representerer en potensiell risiko at organisasjoners tekster er stadig mer tilgjengelige utenfor deres intenderte kontekst og målgruppe.

Budskap

Det samme problemet gjentar seg når organisasjonen produserer retorikk som kan distribueres og viderehenvises utenfor organisasjonens umiddelbare kontroll. Slik står organisasjonen overfor en utfordring med at motstridende budskap enkelt kan gjøres tilgjengelig overfor uintenterte mottakere, spesielt via internett.

Den retoriske situasjonen

Alt i alt utgjør disse elementene en vidt omfattende og svært dynamisk retorisk situasjon. Når det påtrengende problemet samtidig er en krise slik den er i vårt tilfelle, blir situasjonen og kommunikasjonsprosessene svært pressede da det er et stort behov for informasjon, handling og retorikk for å overbevise publikum om at situasjonen er under trygg håndtering og at offentligheten fortsatt skal ha tiltro til organisasjonen. I store organisasjoner finnes det også mange interne hensyn når det kommuniseres eksternt. Når et stort selskap opplever en krise er det mange avdelinger i organisasjonen som har et kommunikasjonsbehov, men kommunikasjonsavdelingen må prioritere hvilken informasjon som er mest vesentlig og hensiktsmessig i selskapets overordnede krisekommunikasjonsstrategier. Likeledes er det også svært mange publikumsgrupper som forventer en "passende respons" som imøtegår deres legitime forventninger. At hver enkelt publikumsgruppe også har flere interesser i selskapet, stiller høye krav til presisjon og hensiktsmessig tilpasning av budskapet.

Av de fire forskningsfeltene som Meisenbach og McMillan nevnte som kilder til forskning på organisasjoners retorikk, vil denne analysen hovedsakelig ta i bruk teori fra retorikk og

organisasjonskommunikasjon. Forskning innen disse to fagområdene forholder seg forskjellig til krisekommunikasjon og utgjør hovedsakelig to retninger eller tradisjoner, nemlig den retoriske, tekstorienterte, og den strategiske, kontekstorienterte forskningstradisjonen (Frandsen & Johansen, 2008). Analysen vil slik vurdere tekstene ut fra hvordan de fungerer rent strategisk som krisekommunikasjon og tekstlig som retorikk. Således kan dette være riktig tidspunkt å nevne at kommunikasjons- og arbeidsprosessene, og selve kriseledelsen ofte forbundet med begrepet "crisis management" (Hoffman & Ford, 2010) ikke vil berøres av analysen. Følgelig utelater oppgaven også å vurdere det praktiske kommunikasjonsarbeidet, prosessene og hvordan hver enkelt hendelse ble håndtert.

2.4 Krisen - tilblivelse og utvikling

En krise oppstår gjerne i den rekkefølgen at en uønsket begivenhet finner sted, noen mener dette er organisasjonens feil og således utgjør dette en trussel for organisasjonen. Krise som begrep er ikke forbeholdt kommunikasjonsfeltet, og dermed finner man ulike definisjoner og typologier ut i fra perspektivet man velger. Innen krisekommunikasjonsforskningen er det et delt synspunkt at organisasjonskrisen er en diskontinuitet som i utgangspunktet er negativ. Videre skiller definisjonene seg etter hvordan de vektlegger krisens egenskaper, konsekvenser og omfang, og mulighetene som finnes til å reagere (Frandsen & Johansen, 2010). Timothy Coombs definerer krisen som;

"en begivenhet som utgjør en uforutsigbar større trussel og kan ha negativ innvirkning på organisasjonen, bransjen eller andre interessenter dersom den håndteres feil" (1999, sitert Johansen & Frandsen 2010, s. 78).

Definisjonen anser krisen som uforutsigbar, den er, som man kan påstå er tilfelle for NSB, ikke nødvendigvis uventet. Videre vektlegger definisjonen ledelsesperspektivet i krisen og at selve håndteringen er viktig for å unngå negativ innvirkning på organisasjonen. I en nyere definisjon fra samme person, er det gjort eksplisitt at krisen er en *oppfatning av krise*:

"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes" (Coombs, 2007, s. 3).

Definisjonen benytter seg av begrepet "stakeholder", som kan defineres som: "a person or group that is affected by or can affect an organization (Bryson 2004, sitert Coombs, 2007, s

2). Videre i denne oppgaven vil benyttes det norske begrepet "interessent" (Brønn & Ihlen, 2009)¹⁵. I følge Coombs, er organisasjonen i en krise når interessentene oppfatter at dette er tilfelle og forholder seg til organisasjonen deretter (2007). Spesielt den første definisjonen vektlegger at god håndtering, det vil si, at god krise- og kommunikasjonsledelse er viktig for å redusere krisens negative effekt. Frandsen og Johansen (2008) hevder at en helt ny krise kan oppstå som følge av dårlig håndtering av den første. Dette kaller de dobbeltkrisen:

"En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejlighedsvis af en "kommunikationskrise", for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise" (s. 79)¹⁶.

Dette illustrerer viktigheten av å håndtere krisen riktig, en håndtering som selvsagt er tilpasset hva slags krise det er snakk om og hvor alvorlig den er.

Krisetype

Forsøker man bestemme NSBs krisetype etter hva den inneholder, blir det raskt en uoversiktlig liste elementer. Det er vanlig at kriser består av en rekke variabler som hver for seg eller kollektivt utgjør en trussel for organisasjonen. Derfor forholder krisekommunikasjonsteoretikere seg heller til hva som *utløser* krisen, fremfor hva som *forårsaker* den (Frandsen & Johansen, 2008). Det vil være vanskelig å forberede seg til alle typer kriser, derfor kan man samle krisene i klynger etter ansvarlighet. Weiner påpeker at ansvarlighet ikke handler om enten-eller, men om hvilken *grad* og hvilket *omfang* organisasjonen er ansvarlig (1995, sitert Coombs, 2004, s. 269).

Coombs (2004) samler krisetyper i hovedsakelig tre ulike klynger;

1. Offerkriser- Naturkatastrofer, rykter, vold på arbeidsplassen, produktsabotasje/handlinger mot organisasjonen med ond hensikt.
2. Uhell- Utfordringer, uhell eller produkttilbakekalling forårsaket av tekniske feil.

¹⁵ Interessenter kan deles opp i to grupper; primære og sekundære (Coombs 2000, sitert Frandsen & Johansen, 2010), dog vil vi senere anta en forståelse at organisasjonen må forholde seg til fire inndelninger.

¹⁶ Det skapes altså en ny retorisk situasjon ettersom den opprinnelige responsen ikke har vært tilstrekkelig på å avhjelpe det påtrengende problem.

3. Intensjonelt skapte kriser. Uhell eller produkttilbakekalling forårsaket av menneskelige feil, eller misdåd i organisasjonen.

Som analysen senere vil avdekke, kan man hevde at NSBs krise i sitt mangfold henter elementer fra flere av disse kriseklyngene. Spørsmålet blir så hvordan en slik kombinasjon av krisetyper påvirker interessentenes oppfatning av årsak og ansvarlighet. Spenningen, som analysen senere vil vise, ligger mye i nettopp hvilken krise NSB befinner seg i og hvorvidt selskapet kan holdes ansvarlig.

Krisens stadier

På lik måte som en retorisk situasjon har forskjellige faser, består krisen også av sammenlignbare stadier: før, under og etter (Heath & Millar, 2004).

Krisens forstadium (pre-crisis stage)

"An organization must constantly monitor its organizational environment in order to determine what types of crises are most likely to occur" (Hoffman & Ford, 2010, s. 188). En organisasjon må gjøre kontinuerlige risikoanalyser for å forutse hvilke kriser som kan oppstå. I en stor organisasjon som NSB, kan man trygt forutse at slike analyser pågår og at kommunikasjonsapparatet vurderer hvilke typer respons som vil være hensiktsmessige i forskjellige kriser. I følge Hoffman & Ford (2010) faller de retoriske tiltakene i denne fasen inn under tre hovedområder: forberede krise, unngå krise og forvalte forholdet med potensielle krisepublikum. Som togselskap, er det selvsagt noen kriser som mer sannsynligvis vil oppstå og som NSB selv er vant med at oppstår med jevne og ujevne mellomrom. Dermed er det sentralt for kriseforberedelsene at de er tilpasset type organisasjon.

Kriseresponsstadiet

Jamført høvelighet i den retoriske situasjonen, representerer kriseresponsstadiet tidspunktet hvor situasjonen er moden for respons. I et kriseresponsstadium må organisasjonen agere via praktisk håndtering som reparasjoner, innsettelse av ekstra personell, organisering av alternativ transport osv. Parallelt må organisasjonen kommunisere for å redusere usikkerhet og rettferdiggjøre sine handlinger (Ulmer et al., 2007, sitert Hoffman & Ford, 2010, s. 190). For NSB er det viktig å ta hevd på sin forståelse av situasjonen og dermed, ved hjelp av retorikk, overbevise publikum om årsaks- og ansvarsforhold og selskapets, samt jernbanens pålitelighet. Relevant for denne oppgaven er hvordan krisetekstene er tilpasset mottakeren

og hvor konsistent budskapene er. Josep E. Masseys undersøkelse fra 2001 viste korrelasjonen mellom konsistente kriseresponsstrategier og oppfatning av legitimitet, og viste at organisasjoner som var konsistente i sin krisekommunikasjon ble oppfattet som mer legitime enn organisasjoner som ikke var konsistente (Massey, 2001, s. 168).

Post-krisestadiet

I dette stadiet forsøker organisasjonen å ta lærdom av krisen, iverksetter tiltak som utbedrer situasjonen og sørger for at noe lignende ikke skal skje igjen og kompenserer ofrene (Hoffman & Ford, 2010). I dette stadiet foregår også kommunikasjon som har tilknytning til krisen, men vektlegger å gjenbygge organisasjonens legitimitet (s. 191).

2.5 Organisasjonen i krise

Det er noen sentrale spørsmål som umiddelbart reiser seg når man forsøker å gjøre en kasusstudie av en krise. Først ønsker man svar på hva som tilsier at krisen er et faktum, når den er oppstått og hvordan den utvikler seg. Så ønsker man gjerne svar på hva som kjennetegner krisen og om den lar seg sammenligne med andre typer kriser. Således kan man studere hvordan organisasjonen kommuniserer opp mot hvordan andre organisasjoner i tilsvarende kriser har kommunisert. Slik kan vi også se til forskning på området for å se hva slags krisekommunikasjon som anbefales.

Utover vinteren 2009-2010 opplever NSB et flertall hendelser som i kraft av frekvens, mengde og alvorlighet til slutt resulterer i en krise. Ulmer et al. (2007, sitert Hoffman & Ford) mener at en organisasjon i krise må respondere hovedsakelig på to måter:

1. Praktisk håndtering og fysiske handlinger som tar for seg krisesituasjonen.
2. Benytte seg av en diskurs for å presentere sin rolle i krisen og håndtering av krisen til publikummet.

Det er som forklart, den sistnevnte av disse oppgaven vil vie sin tid, men med en forståelse av at disse to handlingene er sterkt avhengig hverandre. Kommunikasjon alene forbedrer ikke pendlernes hverdag om togene forblir innstilt eller forsinket, ei heller har utbedrende handlinger særlig tillitskapende effekt om ikke publikum vet at det er skjedd.

Omdømme

I følge Brønn og Ihlen (2009) dreier omdømme seg om hva organisasjonens interessenter "virkelig mener om virksomheten" (s. 79). I denne forstand har NSB blitt målt til å ha det som kan beskrives som et dårlig omdømme ((179. plass av 190 selskaper i oversikten over kundetilfredshet 2010, 191. plass av 194 i 2011) Norsk Kundebarometer - BI, 2011)). Det er slik viktig å påpeke at omdømme blant kundene kan beskrives som dårlig, men at det kan se annerledes ut blant andre interessenter. Brønn og Ihlen forklarer at en "virksomhet har en identitet, at den muligens kan konstruere et image, men at omdømme er noe man gjør seg fortjent til (s. 79). En definisjon fra samme bok forklarer at omdømme er;

"En interessents generelle vurdering av et selskap over tid. Denne evalueringen er basert på interessentens direkte erfaringer med selskapet, enhver form for kommunikasjon og symbolikk som gir informasjon om selskapets handlinger, og/eller en sammenlikning med andre ledende konkurrenters handlinger" (Gotsi & Wilson 2001, s. 29, sitert Brønn & Ihlen, 2009, s. 29).

Slikt sett har NSB et komplekst konstituert omdømme da virksomheten må forholde seg til svært mange interessenter. Videre er NSB i en unik posisjon i markedet som kollektivtransportør og slipper, med sitt tilnærmede monopol på passasjertransport på jernbane, en direkte sammenligning med konkurrenter. Likevel kan man hevde at, ettersom NSB først og fremst er en kollektivtransportør, må tåle sammenligning med de andre transportalternativene som består av bil, buss, fly og båt. Når disse er nevnt, kan man også påstå at det er nærliggende å sammenligne, hvor enn urett, NSB med den eneste andre passasjertransportøren som driver virksomhet på den norske jernbanen, det privateide Flytoget, som til bemerkning var rangert øverst på kundetilfredshetsmålingen i 2010 (Norsk Kundebarometer – BI, 2011). Brønn og Ihlen påpeker at omdømme også er en kollektiv vurdering og "dreier seg om en sosialt skapt størrelse" (s. 83). Omdømmet er altså under kontinuerlig forhandling mellom interessenter og endrer seg dermed mer eller mindre over tid. Det er også generelt relevant, og spesielt for denne analysen, å understreke mediernes påvirkning på omdømmet. Her kan man bringe inn hypotesen om dagsordenfunksjonen som tilsier at mediene har makt til å sette temaer på dagsorden i offentligheten generelt, og til og med påvirke virkelighetsoppfatninger (McCombs, 2004, sitert Brønn & Ihlen, 2009). Senere i analysen, vil vi se eksempler på hvordan mediene bidrar til å ramme inn, eller skaper en fortolkningsramme, av situasjonen. Med nye og integrerte medier, og i tråd med kritikken av dagsordenhypotesen, kan man dog påstå at privatpersoner har fått større makt til å massedistribuere sine meninger elektronisk. Dette påvirker igjen hvordan mediene lettere kan overse hvilke temaer som opptar befolkningen.

Når omdømme handler om en interessents erfaringer med selskapet, dets produkter, handlinger og kommunikasjon, handler det dermed også om en relasjon mellom interessenten og organisasjonen. Brønn og Ihlen forteller at det er "relasjoner som skaper omdømme når partene lykkes i å utveksle innsikt, erfaring og informasjon" (s. 84). Som oppgaven vil studere nærmere i analysekapittelet, er den eksisterende relasjonen mellom interessent og organisasjon et sentralt vilkår når organisasjonen må bedrive strategisk kommunikasjon til den samme interessenten i en krise; "ideally, a positive prior relationship will make audiences more receptive to organizational rhetoric during av crisis" (Hoffman & Ford, 2010, s. 189). Frandsen og Johansen bekrefter at "ett av formålene med krisekommunikasjon er (...) å beskytte, gjenopprette eller gjenskape en organisasjons image, omdømme eller legitimitet og dermed unngå relasjonell skade (2008, s. 235).

Sosial legitimitet

Denne oppgaven vil ta for seg en rekke tekster som på forskjellig måte forholder seg til krisen og dermed er del av NSBs krisekommunikasjon. Det er kun i én av analysetekstene at NSB gjør forsøk på å unnskyld seg, men jamført Hearit (1995), ser vi dette som ett av elementene i et større hendelsesforløp; overskridelsen i en sosiokulturell orden, omverdenens oppfatning av at organisasjonen har helt eller delvis skyld for overskridelsen, konsekvens i form av en legitimitetskrise, unnskyldning og eventuelt tilgivelse.

Hearit hevder at alle organisasjoner er avhengige av at omverdenen aksepterer virksomhetens verdier som passende innunder et større sosialt system. Hearit kaller dette corporate social legitimacy, og er den generelle oppfatningen i omverdenen at virksomheten er rett og handler riktig (1995, s. 2). De to fremtredende kriteriene som følgelig stilles organisasjonen er kompetanse og fellesskap. Det er viktig at organisasjonen fremstår kompetent og leverer et produkt eller en tjeneste som oppfattes å fortjene en plass i markedet, ikke bare i form av økonomiske resultater, men også møter sosialt skapte krav til kvalitet og profesjonalisme. Fellesskap dreier seg om at organisasjonen viser respekt for det faktum at den inngår i et sosialt system og viser ansvarlighet, skaper tillit og drifter lovlig.

Organisasjonens publikum

Ice (1991) forteller om Grunig & Hunts videreføring av Esmans teori om at organisasjonens publikum defineres etter type relasjon og deres interesser (Grunig & Hunt, 1984, s. 139-143, Esman 1972a, 1972b sitert Ice, 1991, 343). Etter denne teorien har organisasjoner fire typer publikum;

Fullmektig

Denne publikumsgruppen kan utøve en viss autoritet over organisasjonen, eller har fullmakt over vilkår som påvirker virksomheten. Et slikt publikum er for eksempel myndighetene og skattebetalere.

Funksjonelt

Denne publikumsgruppen består av alle som organisasjonen på daglig basis er avhengig av for å drive sin virksomhet. Dette involverer underleverandører og samarbeidspartnere som leverer tjenester og produkter til organisasjonen, så vel som kunder og ansatte som tilfører henholdsvis salg og arbeidskraft.

Normativt

Denne publikumsgruppen består av de som har lignende interesser og utfordringer som organisasjonen selv. Dette kan være mennesker som befinner seg i samme profesjonelle nettverk eller bransjeorganisasjon.

Diffust

Denne gruppen er uorganisert og har en mer distansert relasjon til organisasjonen. Likevel kan organisasjonens handlinger få konsekvenser for dette publikummet, og på samme måte kan publikummet komme til å påvirke eller utøve innflytelse over den. Denne gruppen kan for eksempel være interessegrupper, mediene, offentligheten eller velgere.

Hoffman & Ford (2010) påpeker at den samme publikumsgruppen kan tilhøre forskjellig kategori ettersom relasjonen kan ha spesielle kjennetegn. En interesseorganisasjon kan for eksempel tilhøre forskjellig kategori etter hvor mye makt den har og hvor involvert den er i organisasjonens forskjellige aktiviteter. Det kan også stilles spørsmål ved medienes betydning og om de i større grad har mulighet til å utøve en viss fullmakt ved for eksempel å presse frem en unnskyldning, eller at organisasjonen i en viss forstand er avhengig en god relasjon til mediene for å drive sin virksomhet. Når disse publikumsgruppene skal være mål for retorisk kommunikasjon forteller Hoffman & Ford (2010) at man må bedømme hvordan det er sannsynlig at publikumsgruppene vil stille seg til organisasjonens retorikk; sympatisk, nøytral eller antagonistisk (s. 67). Hvordan publikum er predisponert for organisasjonens retorikk vil naturligvis påvirke hvor mottakelige de er for budskapet. Så kan man heller ikke gå ut fra at alle publikumsgruppene har like interesser, behov og forventninger til organisasjonen.

Attribusjonsteori

Tanken bak attribusjonsteori er at mennesker, når de står ovenfor en hendelse, vil trekke slutninger om hvorfor hendelsen har oppstått. Dersom det er snakk om negative, uventede hendelser vil man videre bedømme hvem som bør stilles ansvarlig. Weiner definerer attribusjon som "perceptions of the causality or the perceived reasons for a particular event's occurrence" (1985b, s. 280, sitert Coombs, 2004, s. 267). Attribusjon dreier seg altså om *oppfatningen* av årsaker og *oppfatningen* av skyld. Krisesituasjoner kan være spesielt uoversiktlige, og i noen tilfeller får man kanskje aldri en fullverdig forklaring på hva som har gått galt¹⁷. Skyldspørsmål og årsaksforhold blir dermed i høyeste grad en forhandling, fremfor en fremleggelse av ubestridelige sannheter. Som denne teksten tidligere har vært inne på, dreier ansvar hos organisasjoner i krise seg mindre om et ja/nei-spørsmål, enn om *grad* av ansvarlighet. Jo sterkere attribusjon av ansvarlighet, jo mer negativ oppfatning vil interessentene ha av organisasjonen (Coombs, 2004). I krisekommunikasjon blir graden av tilskrevet ansvarlighet og kausalitet et sentralt forhandlingspunkt mellom organisasjonen og interessentene. Jamført Coombs' tre kriseklynger, utgjør disse i kombinasjon med andre faktorer, en sannsynlig grad av attribusjon hos interessentene. I følge Coombs (2004) benytter mennesker tre dimensjoner når de bedømmer om årsaken til en begivenhet skal tilskrives organisasjonen eller ytre faktorer:

1. Stabilitet dreier seg om til hvilken frekvens en person eller, i vårt tilfelle, organisasjon er involvert i en begivenhet. Er begivenheten unik og enkeltstående, er den ustabil. Dersom organisasjonen gjentagende er involvert i en begivenhet, er den stabil, og dermed er det mer sannsynlig at interessentene vil tilskrive årsaken til organisasjonen.
2. Ekstern kontroll dreier seg om oppfatningen av til hvilken grad organisasjonen har kunnet kontrollere årsaken(e) til at begivenheten ble til. I en offerkrise, for eksempel, naturkatastrofe, ville oppfatningen normalt være at organisasjonen ikke kan stilles ansvarlig. Vel å merke, dreier dette seg om selve oppstandelsen av krisen, og ikke ved spørsmål om hvor godt forberedt organisasjonen var på eventualiteten. Påstanden stemmer overens med Coombs og Holladay som mener at en organisasjon vil bli tilskrevet en viss grad av ansvarlighet simpelthen fordi den befinner seg i en krise (2002, sitert Coombs, 2004, s. 269).
3. Personlig kontroll/locus på den andre siden indikerer hvorvidt organisasjonen har kunnet kontrollere årsaken til begivenheten. Jo sterkere oppfatningen av personlig

¹⁷ Eksempelvis togkollisjonen ved Åsta (Åstaulykken) i 2000 der den nedsatte granskingskommisjonen ikke med sikkerhet kunne si hva som var direkte årsak (Sklet 2004, s. 146).

kontroll, jo større er sannsynligheten for at interessentene vil tilskrive organisasjonen skyld. Locus viser til om årsaken for en begivenhet befinner seg i organisasjonen (internt) eller i situasjonen (eksternt). Coombs (2004) hevder at personlig kontroll og locus ofte overlapper hverandre ettersom de begge viser til graden av intensjonalitet (s. 268).

Variasjonen mellom disse dimensjonene i en valgt situasjon utgjør graden av attribuert ansvarlighet hos interessentene. Coombs bemerker på den ene siden at organisasjonens kriseansvar bør oppfattes som sterkest "når årsaken er stabil (organisasjonen har en krisehistorikk), ekstern kontroll er lav og personlig kontroll/locus er intern (krisen har sin tilblivelse internt i organisasjonen" (2004, s. 268). I spørsmålet om omdømmet er utsatt, hevder Coombs (2004) at organisasjonen må ta i betraktning tre intensiverende faktorer: krisehistorikk, relasjonshistorikk og alvorlighet. Om organisasjonen har en historie med kriser, antyder dette et atferdsmønster. Videre antyder en dårlig relasjonshistorikk at organisasjonen opptrer uønskelig ovenfor interessentene også i andre situasjoner. Oppfattes krisen som spesielt alvorlig, også i sammenligning med tidligere kriser organisasjonen har vært involvert i, intensiveres attribusjonen av ansvarlighet og utgjør en høyere omdømmetrussel.

I en undersøkelse utført av Timothy Coombs i 2004 (Coombs, 2004), ble det påvist en rekke hypoteser relatert til hvordan krisehistorikk bidro til sterkere grad av attribusjon av ansvarlighet og økte trusselen for omdømmemessig skade. Et interessant funn, var at resultatene antydte at informasjon om tidligere kriser hadde størst effekt når den var negativ, men at mangelen på slik informasjon ble ansett av respondentene på samme måte som om organisasjonen ikke hadde noen krisehistorikk. Tilgangen til informasjon om tidligere kriser er dermed viktig og viser videre til medienes påvirkningskraft som ofte bruker "tidligere kriser som fortolkningsrammer for nye" (s. 284). Den generelle konklusjonen på undersøkelsen var at en organisasjon med en historikk av kriser bør vise større ansvarlighet og økt omtanke for de utsattes behov enn normalt i en krisesituasjon når den velger sine strategier for respons (s. 287). I oppgavens senere analyse, vil disse teoriene forfølges for å definere hvilken type krise NSB befinner seg i, hvilken kombinasjon av årsaksdimensjoner interessentene sannsynligvis vil tilskrive til NSBs situasjon, hvilke intensiverende faktorer som finnes og dermed finne den anbefalte responsstrategien.

2.6 Kriserespons

2.6.1 Hensiktsmessighet og strategi

Kathleen Fearn-Banks definerer i boka *Crisis Communications: A casebook approach* krisekommunikasjon slik:

"Crisis communications is the dialog between the organization and its public(s) prior to, during, and after the negative occurrence. The dialogue details strategies and tactics designed to minimize damage to the image and the organization" (Fearn-Banks, 2011, s. 2)

Foruten å anse krisekommunikasjon som en kontinuerlig prosess, tar definisjonen for seg den strategiske bruken av kommunikasjon for å minimisere krisens skadeeffekt på organisasjonen og organisasjonens "image"¹⁸. Fearn-Banks benytter begrepet "dialog" for å beskrive den kommunikative prosessen, noe som kan være potensielt problematisk da det er en motsetning mellom å føre reell dialog og samtidig forfølge en kommunikasjonsagenda (Cheney et al, 2004, sitert Ihlen, 2005).

Informasjon etter krisestadium

Under forståelsen av krisen som prosess og at kommunikasjonen strategisk skal søke å avhjelpe den, hevder Sturges (1994, s. 308) at informasjonen må tilpasses etter krisens fase mot det endelige målet at interessentene skal ha positivt inntrykk av organisasjonen.

Informasjonskategoriene har han delt opp i tre:

1. **Instructing information:** that tells the people affected by the crisis how they should physically react to the crisis.
2. **Adjusting information:** that helps people how they should psychologically cope with the magnitude of the crisis situation.
3. **Internalizing information:** that people will use to formulate an image about the organization.

¹⁸ Image kan defineres som "settet av betydninger som et objekt forbindes med, og som folk bruker til å beskrive, huske og henvise til det. Det er altså summen av samspillet mellom en persons forestillinger, ideer, følelser og inntrykk knyttet til et objektinntrykket interessentene har av den. (Dowling, 1986, s. 110, sitert Brønn & Ihlen, 2009, s. 67)

Sturges poeng kan ses opp mot den retoriske situasjon og den passende respons, der en viss situasjon foreskriver en viss respons for å kunne aksepteres av publikum. Han påpeker at alle de tre formene må være til stede i krisens faser, men at informasjonstypene fremheves med forskjellig styrke etter hvert som krisen utvikler seg. Sturges (1994) forklarer at organisasjonen bør fremheve den internaliserende informasjonen innen eller i forberedelse av en krise for å skape en positiv oppfatning av organisasjonen. Den internaliserende informasjonen skal også fremheves etter hvert som krisen avtar, for å påvirke publikums oppfatning av organisasjonen og krisehåndteringen. Den instruerende informasjonen skal fremheves spesielt i umiddelbar påvente av og under krisens utbrudd, da interessentene har behov for å vite hvordan de skal reagere dersom noe skjer. Den justerende informasjonen skal fremheves i krisens utbruddsstadium og være på sitt mest vektige i stadiet umiddelbart etter for å rette oppmerksomheten mot elementer i krisen som fordelaktig kan styre publikums oppfatning situasjonen (s. 308).

Imagegjenopprettelse

Det finnes hovedsakelig to forskningstradisjoner innen krisekommunikasjon som henholdsvis konsentrerer seg om kontekst og tekst. Frandsen og Johansen forbinder disse to retningene med strategi og retorikk (2008, s. 201). Denne oppgaven vil forsøke å innlemme de strategiske anbefalingene som springer ut fra forskning på organisasjonskommunikasjon, spesielt ved hjelp av Timothy Coombs' arbeider innen SCCT (situational crisis communication theory), i den retoriske analysen som vilkår i den retoriske situasjonen. En av de mer kjente teoriene innen den tekstorienterte forskningstradisjonen er William Benoit's teori om krisekommunikasjon som imagegjenopprettelse (Benoit, 1995, 2008). Begrepet ble senere omdøpt til "image repair" ettersom Benoit mente at "image restoration" antydte at omdømmet ble gjenopprettet til sitt opprinnelige nivå (Benoit, 2008).

Teorien til Benoit bygger på de to grunnantagelsene at 1) kommunikasjon er en målrettet aktivitet og at 2) opprettholdelsen av et positivt omdømme er ett av de sentrale målene med kommunikasjonen. Benoit hevder at et enkeltmenneske eller en organisasjon helt naturlig vil forsøke å forsvare sitt image, og at en av måtene man kan gjøre det på, er gjennom å bruke verbale strategier for å "avverge eller gjenopprette sitt image" (Frandsen & Johansen, 2008, s. 205). Vi har tidligere definert image som;

"settet av betydninger som et objekt forbindes med, og som folk bruker til å beskrive, huske og henvise til det. Det er (...) summen av samspillet mellom en persons forestillinger, ideer, følelser og inntrykk knyttet til et objektinntrykket interessentene har av den" (Dowling, 1986, s. 110, sitert Brønn & Ihlen, 2009, s. 67).

Benoit benytter begrepene face, image og omdømme i kombinasjon som begreper på hva som trues ved den uønskete hendelsen. Avhengig om man appliserer teorien til personer eller organisasjoner, er det uansett tydelig at det dreier seg om etos (Benoit 2008, s. 19). Som med organisasjonskrisen, er det hvorvidt interessentene attribuerer ansvarlighet for en hendelse som har betydning, ikke om organisasjonen selv oppfatter seg selv som ansvarlig. Det overordnede hendelsesforløpet som kan overføres til organisasjonen i krise, er at en uønsket hendelse oppstår, som en eller flere interessenter oppfatter organisasjonen som ansvarlig for, som videre utgjør en trussel for selskapets image. Slik vil organisasjonens omdømme (hva interessentene *virkelig* mener om organisasjonen) ta proporsjonal skade etter hvor ansvarlig organisasjonen oppfattes å være. I sin teori, skilte Benoit mellom fem verbale gjenopprettelsesstrategier (2008) som vi vil overføre til organisasjonen i dialog med sine interessenter:

1. Benektelse

Organisasjonen nekter ansvar for hendelsen, har vært involvert eller at hendelsen i det hele tatt har skjedd (Ren benektelse). Organisasjonen unndrar seg ansvaret ved å flytte skyld over på noen andre (Flytning av skyld). Benektelsen kan også styrkes ved at man bringer nye bevis inn i saken eller beskylder sannheten ved de eksisterende.

2. Unndragelse av ansvar

Er det ikke hensiktsmessig eller mulig å benekte ansvar, kan organisasjonen forsøke en av de følgende strategier; å redusere sin delaktighet ved å hevde at den negative handlingen ble fremprovosert og at man er gjort til syndebukk av andre (mer) involverte (Provokasjon). Organisasjonen kan hevde at den ikke hadde tilstrekkelig informasjon eller kontroll da handlingen ble begått (Omstøtelse). Organisasjonen kan hevde at det hele var et regelrett uhell forårsaket av tilfeldigheter og at den dermed ikke var skyld eller kun delvis skyldig (Uhell). Eller organisasjonen kan vise til at handlingene ble utført i beste mening (Gode hensikter).

3. Reduksjon av angrepets omfang

Organisasjonen kan forsøke å redusere den potensielle skaden ved strategier som tar sikte på å forminske omfanget av hendelsen. Organisasjonen kan fremme positive sider ved

saken eller vise til positive, fortidige handlinger av organisasjonen for å avlede den negative oppmerksomheten (Avstivning). Organisasjonen kan forsøke å tone situasjonen ned ved å hevde at den ikke er så alvorlig som opprinnelig trodd (Minimalisering). Organisasjonen kan vise til tilsvarende hendelser og sammenligne disse som mer alvorlige (Differensiering). Organisasjonen kan forsøke å skape en ny kontekst der handlingen ikke er like alvorlig (Transendens). Organisasjonen kan også velge å angripe anklageren for å lede vekk oppmerksomhet (Angrep på den anklagede). Eller så kan organisasjonen tilby en kompensasjon til de utsatte for å redusere omdømmetrusselen (Kompensasjon).

4. Korrigering

Korrigeringsstrategien dreier seg om at organisasjonen forsøker å rette på problemet hos de utsatte, men fordrer fortsatt ikke at organisasjonen tar ansvar for situasjonen.

5. Bønn om tilgivelse

Her tar organisasjonen det fulle ansvar og ber omverdenen om unnskyldning. Dermed er det opp til omverdenen å tilgi organisasjonen. Ofte kombineres bønnen om tilgivelse med korrigering (Johansen & Frandsen, 2008).

Strategiene lar seg ikke uten videre kombinere, men Benoit hevder at flere kan komme til syne i en og samme ytring, og ikke minst, at organisasjoner benytter seg av flere strategier for å reparere sitt image (2008). Som Johansen og Frandsen (2008) påpeker, kan ofte bruken av kun én strategi ikke være nok, eksempelvis ved benektelse av ansvar kan det være hensiktsmessig å supplere med en avstivning i form av positiv informasjon, differensiering i forhold til tilsvarende hendelser, angrep på anklageren eller reduksjon av hendelsens omfang. Hoffman og Ford oppsummerer at;

"because repairing a reputation and rebuilding social legitimacy is a long-term process, successful organizations will employ different strategies across the cycle of the crisis, all adapted to events and audiences" (2010, s. 201).

Jernbanesituasjonen involverer mange faktorer og aktører, og den er kompleks og uoversiktlig. NSB kan dermed velge å benytte seg av strategier som omfordeler ansvarlighet for hendelsene og slik reduserer den omdømmemessige trusselen. Ved hjelp av en kontekstualisering og applisering av attribusjonsteori, vil oppgaven senere kunne hevde hvilke strategier som er mest hensiktsmessige i NSBs situasjon og senere sammenligne dette med hvilke strategier som fremkommer i NSBs egne tekster. Benoit påpeker at man skal unngå å komme med uriktige opplysninger og at man skal innrømme hvis man har gjort

feil og er ansvarlig (Benoit, 1995, sitert Johansen & Frandsen, 2008). Dette, i tillegg til etiske standarder, foreskriver en viss ærlighet og åpenhet i responsen, men man kan heller ikke ignorere at full åpenhet og ærlighet også kan få store forretningsmessige konsekvenser. Full påtakelse av skyld, kan for eksempel, i verste fall, medføre at virksomheten går konkurs.

Dissosiasjon

Når omverdenen oppfatter organisasjonen som skyldig i en overskridelse, vil organisasjonen respondere for å fortelle, og overbevise, om sin forklaring på hva som er skjedd. Til dette benytter Hearit det retoriske begrepet apologia, noe som kan, men ikke nødvendigvis, inneholder en unnskyldning (apology, Hearit, 1995, s. 3). Apologia dreier seg dermed først og fremst om muligheten til å forsvare seg og sin fortolkning, mer enn å godta skyld.

I følge Hearit (1995) er det flere strategier en organisasjon kan velge for å skape distanse mellom seg selv og ugjerningen, og på den andre siden skape nærhet til verdiene den anklages for å ha undergravet. Organisasjonen som er anklaget for en feilgjerning kan benytte seg av dissosiasjonsstrategier som gjør distinksjoner i tre forskjellige former:

1. Omverdenens (interessentenes) oppfatning av situasjonen og "den sanne kunnskapen" i besittelse av organisasjonen.

Organisasjonen kan tilføre makt til sine meninger ved at de tar hevd på en høyere kunnskapsposisjon enn opinionen og dermed kan avslå kritikken til fordel for en ny og egenutviklet fortolkningsramme som er mindre skadelig for organisasjonen. Hearit forklarer at dette eksempelvis kan utnyttes ved at organisasjonen dreier saken til å være av teknisk karakter og dermed ikke et tema for "åpen" debatt (1995, s. 13).

2. Den individuelle feilgjerning til forskjell fra organisasjonen som helhet.

Hearit trekker frem at organisasjoner, til forskjell fra enkeltmennesker, kan påta seg ansvarlighet, men unngå skyldspørsmålet ved å peke på individuelle feilgjerninger – "their very corporateness allows them to, in effect, scapegoat themselves" (Hearit, 1995, s. 13). Når dette er gjort, fremstår ikke lenger ugjerningen som representativ for organisasjonen som helhet. Videre kan det forventes at organisasjonen tar ansvar for å korrigere atferden til personen(e) som er skyldige ved å fjerne, straffe eller gi ekstra opplæring (Hoffman & Ford, 2010, s. 200).

3. Den enkeltstående handling til forskjell fra organisasjonens virksomhet som helhet. Organisasjonen vil hevde at ugjerningen er atypisk for hvordan den normalt opererer. Strategien skal forsøke å redusere den potensielle skaden ved mane til at omverdenen dømmer organisasjonen på basis av en langsiktig positiv driftshistorie, fremfor den enkeltstående hendelsen.

Som denne teksten tidligere har vært inne på, skiller organisasjonen seg fra enkeltmennesket på mange måter når den skal respondere i forhold til et potensielt tap av sosial legitimitet. Hearit forteller videre at en organisasjon som regelrett vedgår skyld, også åpner for søksmål (1995, s. 13). I en bredere forståelse er det selvforklarende at organisasjoner i større grad enn enkeltmennesker befinner seg i situasjoner der vedgåelse av skyld kan få store økonomiske og alvorlig juridiske konsekvenser. På den andre siden har organisasjonen også flere ressurser og kan iverksette brede tiltak for å gjenreise sin legitimitet. Hearit (1995) nevner avslutningsvis også en annen viktig forskjell som til fordel kan benyttes av organisasjonen, nemlig opprettholdelsen av mytene om at ledelsens rasjonalitet og teknisk restaurering kan forsikres ved at organisasjonen på kontinuerlig basis forholder seg til verdiene og normene i det sosiale systemet det opererer i (s. 13). Mytene dreier seg altså om at tekniske løsninger i seg selv og at en iboende rasjonalitet i organisasjonens ledelse sørger for at problemene blir tilstrekkelig løst og ikke vil gjenoppstå i fremtiden.

Situasjonell respons

Timothy Coombs (2004, 2007) har vært en av forskerne som har utviklet teorien om Situational Crisis Communication Theory (SCCT) som tar utgangspunkt i at en organisasjon som befinner seg i en krise, velger en kriseresponsstrategi ut fra hvilken krise det er snakk om og til hvilken grad interessentene attribuerer organisasjonen ansvarlighet for krisen. Coombs hevder at en organisasjon velger best kriserespons etter hvilken omdømmetrussel krisesituasjonen utgjør. Denne teksten har tidligere nevnt de tre, overordnede kriseklyngene en organisasjon kan befinne seg i og hvordan disse forbindes med attribusjon av ansvarlighet hos interessentene (Coombs, 2004). Dette skaper en lav, middels eller høy trussel mot omdømmet og stipulerer hvilken responsstrategi organisasjonen i utgangspunktet bør velge. En offerkrise som, eksempelvis en naturkatastrofe, utgjør en lav omdømmetrussel da interessentene sjelden vil oppfatte organisasjonen som ansvarlig for selve tilblivelsen av krisen. Som Johansen og Frandsen forklarer, er grunnprinsippet at "jo større ansvar for krisen som interessentene tilskriver organisasjonen, jo mer imøtekommende må den være i sin krisekommunikasjon" (2008, s. 238). Coombs grupperer responsstrategiene i fire klynger

som hovedsakelig inneholder de samme responsstrategiene som Benoit kaller gjenopprettelsesstrategier (Benoit, 2008). Responsklyngene består av benektelsesstrategier, forminskelsesstrategier, gjenoppbyggingsstrategier og forsterkelsesstrategier.

Ut fra disse fire kategoriene, har Heath og Coombs konstruert en liste med retningslinjer over hvordan strategiene brukes med betraktning i type krise, omdømmetrussel og grad av tilskrevet skyld og ansvar (Heath & Coombs 2006, s. 206, sitert Johansen & Frandsen, 2008, s. 239).

1. Bruk forminskelsesstrategier i kriser med minimal attribusjon av ansvar (offerkriser) og en historie med tilsvarende kriser.
2. Bruk forminskelsesstrategier ved kriser med lav attribusjon av ansvar (uhell) og ingen historie med tilsvarende kriser.
3. Bruk gjenoppbyggingsstrategier ved kriser med lav attribusjon av ansvar (uhell) og en historie med tilsvarende kriser.
4. Bruk gjenoppbyggingsstrategier ved kriser med sterk attribusjon av ansvar (kriser som kan forhindres) uten hensyn til krisehistorikk.
5. Bruk benektelsesstrategier, hvis mulig, ved rykter og utfordringer.
6. Bruk forsterkelsesstrategier som supplement til andre kriseresponsstrategier.
7. Forsøk å bevare konsistensen i kriseresponsstrategiene ved å ikke blande benektelsesstrategier med enten forminskelsesstrategier eller gjenoppbyggingsstrategier.
8. Ved kriser med minimal attribusjon av kriseansvar (offerkriser) og ingen historie med tilsvarende kriser er instruerende og tilpassende strategier (jf. Sturges, 1994) tilstrekkelig.
9. Vær forberedt på å endre kriseresponsstrategi dersom krisesituasjonen endrer seg og krever en annen respons for å effektivt beskytte organisasjonens omdømme.

2.6.2 Etisk krisekommunikasjon

Virkelighetsbilde og innramming

Når NSB bruker semiotiske ressurser, fortrinnsvis ved hjelp av språk, for å kommunisere med sine kunder, er disse symboler som brukes for å oversette hvordan selskapet oppfatter virkelige forhold. NSBs kommunikasjon blir dermed et uttrykk for selskapets *virkelighetsbilde* (Svennevig, 2009). I et mer kritisk perspektiv betyr dette at NSB i samhandling med sine kunder, ved hjelp av måten det kommuniseres på og hvilke betegnelser som benyttes, implisitt kommuniserer noe om hvordan et konkret saksforhold skal forstås. Det er mange elementer¹⁹ som kan bidra til en forståelse av NSBs virkelighetsbilde, men felles for dem alle er at de kan bidra til å avdekke om NSB tilslører ulikheter eller forutsetter visse forhold som udiskutable.

Et annet begrep som vil benyttes, som har mange likheter med virkelighetsbildet, men som antyder en mer aktiv og fordelaktig fordreining av saksforhold, er innramming. *Innramming* (frame), i følge Coombs, "påvirker fortolkningen av et problem ved å fremheve visse komponenter og kamuflere andre" (1999, s. 91). Innramming påvirker altså fortolkningsrommet, noe som også kan gjøres ved at avsenderen tar noe som kalles *terminologisk kontroll* der "tekster karakteriserer hendelsene og bidrar til å skape en gitt forståelse av situasjonen" (Svennevig, 2008, s. 60). Analysen vil se hvordan virkelighetsbilder tilpasses for å støtte oppunder NSBs forståelse av saken og hvordan dette kommuniseres til kundene.

Etisk ideal

Til tross for at organisasjonen må forholde seg til sin egen kommunikasjonsagenda, setter Michael Hearit i samarbeid med Sandra Borden (Hearit, 2006, sitert Frandsen & Johansen 2008, s. 218-221) opp en etisk standard for unnskyldninger fra organisasjoner.

Unnskyldningen skal således være:

- Sannferdig
- Oppriktig
- Frivillig
- Betimelig
- Henvende seg til alle interessenter

¹⁹ Elementene som inngår i å avdekke NSBs virkelighetsbilde, beskrives i metodekapittelet.

- Overleveres i den rette kontekst

Videre skal innholdet i en slik unnskyldning leve opp til følgende ideelle standard:

- Eksplisitt innrømme at organisasjonen har handlet feil
- Påta seg det fulle ansvar
- Uttrykke beklagelse
- Vise solidaritet med berørte stakeholderne
- Be om tilgivelse
- Søke forsoning med de skadelidende
- Åpent fremlegge relevant informasjon
- Gi en forklaring som motsvarer interessentenes legitime forventninger.
- Tilby å utføre en korrigerende handling

Det er klart at ikke alle retningslinjene vil være like aktuelle i alle situasjoner, men de fungerer likevel godt som referansepunkter i vurdering av etisk forsvarlig krisekommunikasjon. Like interessant som at de ovennevnte momentene fremkommer i NSBs kommunikasjon, er det *hvordan* de fremkommer, altså hvordan NSB diskursivt forholder seg til dem.

Den tvetydige og defensive respons

De fleste teorier som det vises til i denne teksten foreskriver åpenhet og ærlighet som førende dyder innen god krisekommunikasjon. Faglitteraturen virker ikke å ha vanskeligheter med å finne eksempler hvor krisekommunikasjonen hevdes å være feilaktig håndtert. Spørsmålet reises så om de nettopp begås på bakgrunn av feilvurderinger eller inkompetanse, eller hvorvidt den defensive kommunikasjonen og tvetydige språk faktisk skyldes tvingende vilkår som organisasjonen må forholde seg til og utelukker vedgåelse av skyld som respons. I artikkelen "Liability means never being able to say you're sorry: corporate guilt, legal constraints, defensiveness in corporate communication" oppfordrer forfatteren Lisa Tyler til forskning som tar for seg krisekommunikasjonsstrategier innunder førende juridiske vilkår. (Tyler, 1997). Artikkelforfatteren trekker frem én av de mest brukte eksemplene for dårlig krisekommunikasjon, oljeutslippet fra Exxon Valdez, og påpeker hvordan selskapet, til tross for at det eksplisitt påtok seg det fulle ansvar for utslippet, ble anklaget i mediene og offentligheten for å avvike fra skyldspørsmålet (s. 54). Videre hevder hun at deler av talspersonens og styreleders frustrasjon i kontakt med mediene under krisen,

bunnet i vissheten om at han ikke ville kunne gi offentligheten en tilfredsstillende unnskyldning (s. 56). Hun trekker frem at mennesker har et grunnleggende ønske om å kontrollere et uønsket inntrykk av seg selv og at man ønsker fremstå som kompetent og redelig;

"the individual constantly acts to provide this information that he is of sound character and reasonable competency. When, for whatever reason, the scene around him ceases to provide this information about him, he is likely to feel compelled to act to control the undesired impression of himself" (Goffman, 1971, s. 163, sitert Tyler, 1997, s. 57).

Utfordringen for organisasjonene er at unnskyldningen antyder ansvarlighet og kan få alvorlige finansielle og juridiske konsekvenser for virksomheten. Hvorvidt et selskap vedgår skyld, kan altså i høyeste grad være en økonomisk og juridisk vurdering. En organisasjon må forholde seg til mange forskjellige interessenter, og Tyler hevder at tilbakeholdenhet av anger har tilknytning til at selskapet har flere målsetninger og flere interessenter – "does the company favor victims or shareholders"? (Marcus & Goodman 1991, sitert Tyler, 1997, s. 58). Når organisasjonen velger sin strategi for repsons står den dermed i fare for å tilfredsstille noen interessenter på bekostning av andre. Dersom en innrømmelse av skyld impliserer organisasjonen rent juridisk, kan dette utelukke responsen den er avhengig av for å gjenopprette sin sosiale legitimitet. Tyler hevder at denne konflikten kan resultere i tvetydig og unnnvikende kommunikasjon (s. 59).

Sellnow & Ulmer (2004) forteller at ettersom kriser er uventede og at årsaksforholdet ofte er ukjent inntil en full redegjørelse er sammenstilt, er det sannsynlig at kommunikasjonen rundt årsak og ansvar blir gjort tvetydig (s. 253). En organisasjons tvetydighet defineres som "an ongoing stream that supports several different interpretations at the same time" (Weick, 1995, s. 91-92, sitert Sellnow & Ulmer, 2004, s. 253). Eisenberg (1984, sitert Sellnow & Ulmer, 2004) fremmer påstanden om at tvetydighet er sentralt for organisasjoner ettersom de er avhengige av å skape flere fortolkninger hos spesifikke interessenter med samme budskap.

Sellnow & Ulmer (2004) identifiserer tre tilbakevendende spørsmål som stiller seg åpne for tvetydig krisekommunikasjon. Disse er like Hearits dissosiasjonsstrategier, men er mer opptatt av fortolkningsrom:

1. Fortolkningen av bevis. Når krisen er oppstått, vil oppmerksomheten rettes mot de ledige bevisene som impliserer organisasjonen. Er krisen også, som den ofte er, i medias og offentlighetens søkelys, får innholdet en retorisk dimensjon ettersom debatten som regel har minst to sider.
2. Fortolkningen av intensjoner. Står organisasjonen overfor et tap av sosial legitimitet, blir det en retorisk utfordring å overbevise om at organisasjonens intensjoner var gode jamført de verdier og normer som gjelder i det sosiale systemet som organisasjonen opererer. Sellnow og Ulmer (2004) påpeker at motiver og intensjoner ofte befinner seg i tankene til den handlende part og er åpne for revisjon når krisesituasjonen krever at de fremlegges. Det er derfor i høyeste grad et etisk krav til at de bakenforliggende intensjonene fremlegges ærlig.
3. Fortolkningen av Locus. De retoriske strategiene forsøker påvirke oppfatningen av hvor alvorlig krisen er og hvem som er ansvarlig, eller den "handlende part" (Seeger, 1995, sitert Sellnow & Ulmer, 2004, s. 259). Ettersom en organisasjon består av en samling mennesker, vil ansvaret kunne attribueres virksomheten som helhet. Dermed flyttes også anklagene høyere opp i organisasjonen, hvor ledelsens unnskyldning blir symbolsk. Organisasjonen kan også fremme en forståelse av et eksternt locus og dermed flytte eller fragmentere ansvarligheten mellom flere aktører.

Den retoriske praksis som følger en organisasjonskrise vil til en viss grad inneholde tvetydighet relatert til ovennevnte dimensjoner. Prelli påpeker at denne diskursen står og faller på graden av rimelighet (1989, s. 7, sitert. Sellnow & Ulmer, 2004, s. 256), noe som kan sammenlignes retorikkens rimelighetsbegrep, *eikos* (Andersen, 2007). Bruken av tvetydighet i krisekommunikasjon kan i følge Sellnow og Ulmer rettferdiggjøres under spesifikke omstendigheter, men er underlagt en rekke etiske vurderinger²⁰. Det trekkes frem at kriser oftest har en iboende tvetydighet som kan fremheves av organisasjonen med den hensikten å forsvare virksomheten, men at et slikt forsvar skal være berettiget, eksplisitt og forsvarlig (s. 255).

²⁰ Det henvises her til Johannesens fem formål hvor han hevder at tvetydig kommunikasjon er etisk riktig (1990, sitert Sellnow & Ulmer, 2004, s. 254).

3. Metode

Denne analysen benytter seg av teorier reist innen fagområdene retorikk og organisasjonskommunikasjon. Forskning innen disse to fagområdene forholder seg forskjellig til krisekommunikasjon og utgjør hovedsakelig to retninger eller tradisjoner, nemlig den retoriske, tekstorienterte, og den strategiske, kontekstorienterte forskningstradisjonen. Disse forskningstradisjonene vil anses i kombinasjon, men plasseres inn i et rammeverk som er forankret i en retorisk kasusanalyse, med en evaluerende og kritisk tilnærming. Dette kapittelet vil operasjonalisere bakgrunnsteoriene og danne en modell som vil være utgangspunkt for hvordan analysen senere vil gå frem. Som kjent, stiller problemet seg oppsummert i fire deler:

- *Hva slags krise er NSB i og hvilke forutsetninger legger dette for hvordan NSB bør kommunisere med sitt publikum?*
- *Hva slags retorisk situasjon utgjør krisen og hvilke strategier benytter NSB for å overbevise om sin forståelse av den?*
- *Hvilke strategier benytter NSB for å ivareta og forsvare sitt eget omdømme?*
- *Hvor hensiktsmessige og legitime er de valgte strategiene?*

Jamført de to ovennevnte forskningstradisjonene vil analysen ta for seg to områder: *krisen* som del av konteksten og retorisk situasjon, og *krisekommunikasjonen* som strategi og retorisk praksis.

Fortolkning i retorisk analyse

Lisa Storm Villadsen (2009) deler arbeidsgangen i retorisk kritikk over fire elementer:

1. Analyse av teksten
2. Analyse av tekstens retoriske situasjon
3. Fortolkning
4. Vurdering

Der man tradisjonelt har ansett analyse og vurdering som sentrale elementer i retorisk kritikk, trekker Villadsen frem fortolkningen som en viktig og selvstendig del av den retoriske kritikken (2009). Hun forklarer videre at "når vi snakker om fortolkning i retorisk kritikk, snakker vi om en samlet redegjørelse for tekstens mening og dens virkemåde". Når analysearbeidet innlemmer fortolkning som element, er dette altså en erkjennelse av at fortolkning i seg selv er en vesentlig del av retorisk kritikk og en måte å få plassert retorisk praksis inn i en bredere forståelses- og fortolkningsramme. Villadsen trekker videre frem fire spørsmål som kan berøres i en fortolkning (Stecker, 2003, sitert Villadsen, 2009):

- Hva er det hensikten at teksten skal bety/være/gjøre?
- Hva kunne den bety/være/gjøre?
- Hva betyr den/er den/gjør den?
- Hvilken mening/betydning (significance) har den for meg?

3.1 Krisen

Med hjelp fra teorier i den kontekstorienterte forskningstradisjonen innen krisekommunikasjon vil oppgaven gjøre et forsøk på å karakterisere krisen på følgende vis:

3.1.1 Hvordan er jernbanen disponert for krisesituasjoner?

Kriser beskrives ofte som uventede eller som en diskontinuitet i organisasjonens vanlige drift. For å etablere et vurderingsgrunnlag for NSBs respons vil analysen ta for seg en basal risikoanalyse for å se hvordan jernbanen i Norge står disponert for krisesituasjoner.

Hoffman & Ford (2010, s. 188-189) stiller opp noen grunnleggende spørsmål som vil benyttes for å utføre en kort risikoanalyse;

- Er organisasjonens aktivitet potensielt farlig for ansatte eller brukere?
- Hvordan stiller organisasjonen seg til muligheter for sabotasje eller kvalitetssvikt?
- Har den geografiske plasseringen eller utstrekningen noen påvirkning?
- Opplever organisasjonen eller bransjen negativ omdømme som andre grupper kan benytte for å skape negativ oppmerksomhet for organisasjonens publikum?

3.1.2 Når er krisen et faktum og hvordan utvikler den seg?

Jamført Coombs' "stakeholder"-perspektiv er en situasjon blitt til en krise når nøkkelinteressentene er enige om at det er en krise (Coombs 1999a, s. 95-96, sitert

Johansen & Frandsen, 2008, s. 103). Etter oppfatningen av at krisefortolkninger er sosialt skapte, vil dermed oppgaven identifisere spor av når krisen oppstår ved å se når NSBs interessenter oppfatter at situasjonen har nådd et vendepunkt.

a. Medienes dekning.

Det er en utfordring å måle hva førende opinion er på et visst tidspunkt. Som en erstatning, vil heller oppgaven benytte sentrale nyhetsmedier som toneangivere etter hvor mye og i hvilken form de dekker jernbanesituasjonen. Selvsagt vil det også være interessant å se etter eksplisitte henvisninger til NSBs situasjon som kritisk og negativ. Ettersom NSBs virksomhet er av såpass størrelse og betydning, vil oppgaven konsentrere seg om de riksdekkende nyhetsmediene, fortrinnsvis avis.

b. Eierens handlinger.

Videre vil oppgaven se hvordan togselskapets eier, representert ved Samferdselsdepartementet og -ministeren, forholder seg til og involverer seg i situasjonen. Dette kan være i form av ytringer gjennom forskjellige medier, samt konkrete handlinger eller reaksjoner som kan signalisere at situasjonen for NSB har nådd et vendepunkt.

c. Kunder på nett.

Som en erstatning for en større opinionsundersøkelsen, vil oppgaven undersøke om innlegg fra privatpersoner på NSBs Facebook-sider viser tegn til at krisen er oppstått. En slik metode vil ikke gi et helhetlig bilde av brukernes situasjonsoppfatning, men oppgaven vil likevel undersøke om det kan identifiseres et mønster ut av antall innlegg og til hvilken grad de kan oppfattes som negative til NSBs virksomhet eller jernbanesituasjonen som helhet. Dette regnes som et komplement til andre kilder.

d. NSB selv.

Analysen vil også undersøke når NSBs egne tekster reflekterer at organisasjonen er i krise og om offentliggjøringen eller publiseringen av disse sammenfaller tidsmessig med slik situasjonen oppfattes eksternt. NSB er ingen interessent, men selskapets egne tekster vil kunne bekrefte en eksternt frembrakt antakelse om at krisen er et faktum.

Med en oversikt over hendelsesforløpet og interessentenes oppfatning av når krisen er oppstått, vil oppgaven med samme midler søke å identifisere når NSB befinner seg i krisens

forskjellige stadier (Heath & Millar, 2004). Dette vil senere kunne sammenlignes med NSBs valgte responsstrategier og hvordan disse sammenfaller med Sturges' tre anbefalte informasjonstyper etter stadium (Sturges, 1994). Analysen vil ikke ta for seg tekster fra alle stadier av krisen, men stadiene vil bidra til å danne et inntrykk av hva som kan være hensiktsmessige retoriske strategier i situasjonskonteksten.

3.1.3 Hva slags krise befinner NSB seg i og hva kjennetegner den?

Analysen vil betrakte de konkrete driftshendelsene relatert til persontransport på jernbane i løpet av vinteren 2009-2010 og kategorisere disse etter type og antall. Disse hendelsestypene vil så bli plassert i én av Coombs' tre kriseklynger (Coombs, 2004) for å tjene en diskusjon rundt hvilke elementer NSBs krise er en kombinasjon av.

3.1.4 Hvilken omdømmetrussel utgjør krisen som NSB befinner seg i?

Når analysen har gjort et forsøk på å definere hvilken type krise NSB befinner seg i, vil den sammen med andre faktorer benyttes for å hevde hvilken trussel den utgjør for NSBs omdømme:

a. Kausal attribusjon.

Ved å applisere attribusjonsteori vil NSBs krise betraktes opp mot de tre kausale dimensjonene som benyttes når mennesker bestemmer seg om årsaken til en hendelse skal tilskrives aktøren (sterkt individuelt ansvar) eller ytre faktorer (svakt individuelt ansvar) (Coombs, 2004, Johansen & Frandsen 2008).

b. Prestasjonshistorie

Analysen vil undersøke hvorvidt det er rimelig å hevde at interessentene attribuerer høyere grad av ansvarlighet for krisen til NSB på bakgrunn av krise- og relasjonshistorikk (Coombs & Holladay, 2004).

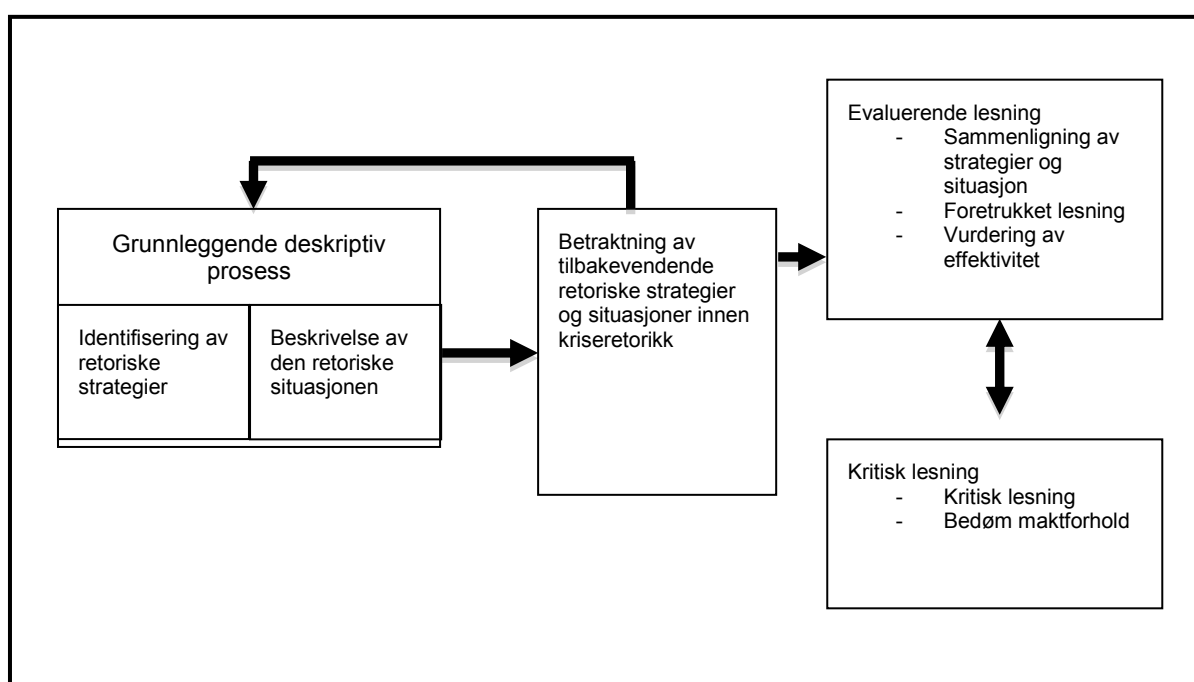
c. Omdømmetrussel

På bakgrunn av attribusjon og prestasjonshistorikk vil analysen kunne hevde hvilken omdømmetrussel NSBs krise utgjør. Dette vil så kunne benyttes i en senere sammenligning og vurdering av NSBs valgte responsstrategier.

3.2 Kriseretorikk

Alle analysegrep som foretas i denne oppgaven, gjøres med det hovedformål å bidra til en retorisk analyse. For å tilnærme seg et svar på oppgavens problemstilling, benyttes teorier både fra den kontekstorienterte og den tekstorienterte forskningstradisjonen som er relaterbar til krisekommunikasjon.

Analysen av NSBs retorikk vil applisere og gjøre relevante tilpasninger av en analysemodell fra Hoffman & Ford (anpasset Ford, 1999, sitert Hoffman & Ford, 2010).



Figur 2 Del av analysemodell fra Hoffman & Ford (anpasset Ford, 1999, sitert Hoffman & Ford, 2010)

Slik modellen viser, vil oppgaven gjøre en deskriptiv analyse av NSBs retoriske situasjon. Denne beskrives overordnet, før vesentlige endringer nevnes innen hver enkelt tekstanalyse. Så vil analysen avdekke de retoriske strategiene slik de fremkommer i materialet. I den deskriptive analysen av NSBs retoriske strategier, vil også innlemmes teorier fra tekstorientert og kontekstorientert forskningstradisjon relaterbar til organisasjoner i kriser.

Oppgaven vil så benytte seg av to analytiske tilnærminger som hver for seg bidrar forskjellig til svar på problemets stilling. Hoffman & Ford (2010) skiller mellom en evaluerende og en kritisk tilnærming for analyse av organisasjoners retorikk (s. 104). Den evaluerende tilnærmingen tar for seg å undersøke hvorvidt de valgte retoriske strategier kan hevdes å

være hensiktsmessige i den spesifikke retoriske situasjonen. Den kritiske tilnærmingen tar for seg å undersøke hvordan ulike maktforhold fremkommer i retorikken og hvordan NSB selv eventuelt utøver makt.

De anbefalinger som hentes fra teorier innen organisasjonskommunikasjon vil benyttes som vurderingsgrunnlag etter at de retoriske strategiene er avdekket. Utover dette vil analysen verken søke å, eller kunne, bedømme om NSBs retoriske strategier faktisk er effektive eller vellykkede. Selve *resepsjonen*, hvordan retorikken mottas, og eventuelt aksepteres, av de sentrale interessenter vil ikke være en målsetning å gi svar på med denne analysen. Dog vil noe av materialet, i form av brukerresponser på Facebook, kunne gi antydninger på eller støtte påstander om hvorfor en valgt retorisk strategi sannsynligvis fungerer hensiktsmessig eller ikke. Analysen vil ta for seg det empiriske materialet på tilnærmet lik basis, selv om alle analysebegrepene ikke vil være appliserbare på samtlige tekster.

3.2.1 Deskriptiv analyse

Hoffman & Ford (2010) anbefaler at enhver retorisk analyse begynner med en beskrivelse av den retoriske situasjon og en identifisering av de retoriske strategier som fremkommer i det empiriske materialet (s. 19).

3.2.1.1 Hvordan beskrive den retoriske situasjonen NSB befinner seg i?

Analysen velger å anta Bitzers (1997) forståelse av at fysiske og sosiale situasjoner oppstår som må håndteres ved hjelp av retorikk. Videre relevant for denne analysen er forståelsen av at føringene og mulighetene for passende retorikk er iboende i slike situasjoner. Dette sammenfaller også med teori og anbefalinger fra organisasjonskommunikasjonen som spesifiserer hvilke responsstrategier som er relevante i en viss situasjon og under visse omstendigheter²¹. Ved hjelp av Bitzers (1997) teori om den retoriske situasjon, vil analysen beskrive elementene som utgjør den retoriske situasjonen. Dette gjøres overordnet for krisen NSB er i, med oppføring av vesentlige endringer før hver enkelt tekstanalyse.

a. Det påtrengende problem

Ved å studere hendelsesforløpet og krisen som NSB befinner seg i, vil det være mulig å hevde hva som er det faktiske forholdet eller utfordringen i situasjonen. Dette vil også gjøre

²¹ For eksempel Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT), som anbefaler respons etter krisetype, attribusjon av skyld og prestasjonshistorikk (Coombs, 2004, 2007)

det mulig å bedømme *hvor påtrengende* denne utfordringen er. Hoffman & Ford (2010)²² forteller at alle påtrengende problemer kan kategoriseres i fire typer situasjoner ved hjelp av to hovedvariabler, nemlig hvor situasjonen befinner seg mellom det helt forventede og det helt uventede. Et sentralt diskusjonspunkt for denne retoriske analysen, er til hvilken grad man kan påstå at krisen er uventet og hvilke krav dette stiller til NSBs beredskap. Ytterligere to variabler finnes for å bedømme om det påtrengende problemet er potensielt negativt eller positivt for publikums oppfatning av organisasjonen. I en slik todeling ligger forståelsen av at et påtrengende problem både kan være positivt og negativt. Videre hevder Hoffman & Ford at en organisasjon som responder på et negativt problem på en svært positiv måte, kan gjøre at publikum oppfatter organisasjonen mer positivt enn tidligere (2010, s. 64). Dette sammenfaller med forståelsen av en krise som "a turning point for better or worse" (Fink, 1986, s. 15, sitert Johansen & Frandsen, 2008, s. 73).

b. Publikum

Analysen vil benytte seg av de fire publikumskategoriene definert etter hvilken type relasjon disse har til NSB (Ice, 1991, s. 343). Følgelig vil analysen undersøke hvem som har fullmakt over NSB (enabling publics), hvem som er avhengige av NSB og hvem NSB selv er avhengige av (functional publics), publikumsgrupper som har tilsvarende interesser, utfordringer og/eller virksomhet som NSB (normative publics) og hvilke publikumsgrupper som NSB har en distansert relasjon til, men som kan ha interesse for virksomheten, og potensielt kan utøve innflytelse over den (diffused publics). Utover å kategorisere publikum, vil analysen også ta for seg hvilke særegne interesser de har overfor NSB. Ved å undersøke hvilke interesser som berøres i tekstene, vil analysen kunne reise en påstand om hvilke publikumsgrupper som blir prioritert i kommunikasjonen.

c. Vilkår

Analysen vil forsøke å identifisere hvilke elementer som gjør det enklere eller vanskeligere for NSB å avhjelpe det påtrengende problemet. Jamført Kjeldsen (2009) vil analysen skille mellom de ikke-fagtekniske, ikke-retoriske, vilkårene og de fagtekniske, retoriske, vilkårene. De ikke-fagtekniske vilkårene er de som ikke lar seg styre, men som retoren i utgangspunktet bare må forholde seg til. Kjeldsen oppsummerer at disse blant annet kan bestå av personer, hendelser, gjenstander, relasjoner, regler, prinsipper, kjensgjerninger, lover, bilder, interesser, følelser, argumenter og konvensjoner (2009, s. 87).

²² Hoffman & Ford henviser her til begreper utarbeidet av Elsbach, Sutton og Principes (1998, sitert Hoffman & Ford, 2010, s. 63)

De fagtekniske (retoriske) vilkårene er de som retoren kan styre og bringe inn i situasjonen ved hjelp av bevismidlene etos, logos og patos. Kjeldsen skiller videre mellom fysiske, kulturelle og psykiske retoriske vilkår (2009, s. 87).

Det vil være et vell av vilkår i en slik omfattende retorisk situasjon som krisen utgjør. Et viktig poeng er at denne analysen, ettersom den tar for seg flere tekster som medieres over et lengre tidsrom, må ta i betraktning at den retoriske situasjonen ikke er den samme og at vilkårene dermed også endrer seg. Hoffman & Ford trekker frem fem vanlige vilkår i organisasjonskrisen; timing, uvisshet, tidligere retorikk og handlinger, juridiske, finansielle og sosiale vilkår, og krisens emosjonelle natur (2010, s. 196). Analysen må på dette punktet gjøre en vurdering av hvilke vilkår som er mest vesentlige i den aktuelle situasjonen og hvilke kontekstuelle endringer som påvirker de retoriske rammene.

3.2.1.2 Hvilke retoriske strategier benytter NSB?

Jamført Hoffman & Fords (2010) anbefalinger, vil analysen innledende identifisere og beskrive de retoriske strategiene som fremkommer i teksten. De retoriske strategiene vil avdekkes ved hjelp av "tradisjonell" (Neo-aristotelisk) analyse, med en tilpasset innretning mot organisasjonen som retor og situasjonen som krise. En slik innretning gjøres ved at analysen involverer relevante teorier fra tekstorientert og kontekstorientert forskning på organisasjoner i krise. For å gjøre en deskriptiv analyse av NSBs retoriske strategier vil oppgaven ta utgangspunkt i Aristoteles' fem arbeidsfaser (Johansen, 2007), men hovedsakelig konsentrere seg om de to første:

1. Inventio

Her vil analysen undersøke hvilke bevismidler som NSB bruker for å støtte sine argumenter, representert ved etos, logos og patos.

a. Etos - Retoren

Etosanalyse

Hvordan forsøker NSB gjenbygge tillit hos kundene primært og offentligheten sekundært?

NSB befinner seg i en krise som utgjør en form for trussel for organisasjonen. Dermed blir det relevant, og kanskje viktigst i en slik krise, å se hvilke appeller NSB gjør for å ivareta sin

egen troverdighet. Med en forståelse av at organisasjoner på samme måte som mennesker oppfattes å ha "karakter", jamført Cheney & McMillans begrep om "the corporate persona" (1990, sitert Hoffman & Ford, 2010, s. 27), vil analysen se etter appeller til organisasjonens etos. Dog, vil talerens tradisjonelle egenskaper (forstandighet, dyd og velvilje (Aristoteles, 2006) tilpasses etter organisasjonen som retor. Etosanalysen vil reflektere over innledende, avledet og endelig etos, men spesifikt se etter etosappellene og undervariantene av som kan identifiseres i tekstene. En slik analyse er spesielt nyttig for å avdekke hvordan NSB forsøker å bygge tillit hos sine interessenter. Egenskapene som utgjør etos er her tilpasset organisasjonen som retor:

- Kompetanse – analysen vil se etter påstander om at organisasjonen leverer produkter eller tjenester som møter en standard, henvisninger til at virksomheten driftes forsvarlig og profesjonelt.
- Karakter – analysen vil se etter henvisninger til at organisasjonen opptrer dydig og i tråd med sosiale normer. Dette har også tilknytning til appeller om at organisasjonen driver en ansvarlig og etisk forretningsvirksomhet.
- Imøtekommenhet – hvor imøtekommende er NSB mot sine interessenter og de togreisende spesielt? Viser NSB omtanke og velvilje for sine kunder?

- Gjenopprettelsesstrategier

Hvordan forholder NSB seg til ansvaret og forsøker ivareta og bygge sitt omdømme?

For å undersøke hvordan NSB argumenterer til sin fordel i forhold til skyldspørsmålet og på denne måten søker å forbedre sitt omdømme, vil analysen sammenligne de empiriske tekstene med Benoits gjenopprettelsesstrategier (image restoration/repair theory, Benoit, 2008). Analysen forstår at slike strategier først og fremst gjøres gjennom argumentasjon, men at effekten av de påvirker etos. Benoit deler hovedstrategiene i fem deler; benektelse, unndragelse av ansvar, reduksjon av omfang, korrigering og bønn om tilgivelse. Analysen vil filtrere det empiriske materialet ved hjelp av et utvalg spørsmål:

- Hvilken strategi er mest fremtredende i den aktuelle teksten?
- Benyttes én strategi i kombinasjon med andre?
- Hvordan kommer de valgte strategiene til uttrykk?

b. Patos – Publikum

Analysen vil se etter emosjonelle appeller som retter seg spesielt mot verdier og behov hos publikum. Disse kan være eksplisitte henvisninger til NSBs egne verdier, verdier organisasjonen deler med publikum eller for eksempel strategier som skaper identifikasjon mellom publikum og organisasjonen. De emosjonelle appellene kan også vise seg i form av at NSB henviser til publikums fysiske, psykiske eller emosjonelle behov, eller forsøker skape nye slike behov.

c. Logos - Saken

- Argumentasjon

Hvordan argumenterer NSB for å overbevise om sin forståelse av situasjonen?

Analysen vil undersøke hvordan tekstene gjennom argumentasjon går frem i å overbevise om sin forståelse av situasjonen. Spesielt vil en basal argumentasjonsanalyse benyttes der tekstene forholder seg til hvorfor situasjonen er oppstått, hvem som er ansvarlig og hva som må til for at situasjonen skal forbedres. Analysen vil benytte Stephen Toulmins argumentmodell (fig. 1) for å avdekke hvilke påstander som fremmes, hva som er grunnlaget og hvilket felles aksepterte synspunkt som argumentet bygger på. Elementene i et argument kan fremsettes både implisitt og eksplisitt, så det blir derfor et sentralt formål med analysen å undersøke hvorvidt NSB fører en "åpen" eller "lukket" argumentasjon. Videre vil analysen kunne undersøke holdbarheten i premissene som benyttes og hvor relevante de kan påstås å være for påstandene som reises. Et annet viktig holdepunkt blir å se om relasjonen mellom belegg, påstand og hjemmel konstitueres via kausalitet (er belegg og hjemmel sant, blir påstanden det også), likhet (analogi) eller nærhet (assosiasjon) (Svennevig, 2009, s. 203). Et annet viktig formål med analysen blir å se om argumentene viser spor av å være vurdert i forhold til potensielle eller eksisterende motargumenter.

Argumentasjonsanalyse av NSBs tekster vil kunne tilføre innsikt på en rekke områder, deriblant hvilket virkelighetsbilde den gir uttrykk for, hvor tilgjengelig NSBs argumentasjon er, hvor åpen den stiller seg for motstand, og mer spesifikt hvordan den skaper forståelse for NSB og forholder seg til skyld og ansvarlighet.

- Dissosiasjon

I hvilken grad påtar NSB seg skylden for situasjonen og hvordan forsvarer NSB sin posisjon og fortolkning av hva som er skjedd?

For å se hvordan NSB forholder seg til skyld og ansvar, vil analysen sammenligne det empiriske materialet med de tre strategiene en organisasjon kan benytte for å skape distanse mellom seg selv og den oppfattede ugjerningen. Dissosiasjonsstrategiene dreier seg rundt tre momenter; mening og sannhet, den individuelle kontra felles handling, og hendelsen som kjennetegnende eller ikke (Hearit, 1995).

2. Dispositio

Analysen vil, der det er relevant, gjøre en beskrivelse av hvor de enkelte argumentene er plassert i forhold til hverandre i den aktuelle teksten og om, eventuelt hvordan, teksten benytter seg av tradisjonelle organisasjonsmetoder som introduksjon, hoveddel og konklusjon. Dersom man kan identifisere hovedargumenter, hvor befinner disse seg? Utgjør disposisjonen en gjenkjennbar rekkefølge eller et mønster? Hoffman & Ford (2010) anmoder at man her ser om argumentene fremsettes kronologisk, topisk, kausalt, et problem/løsning mønster eller et mønster som fremsetter de sterkeste argumentene først eller sist (s. 45). Et sentralt mål blir å se hvilket inntrykk en viss disposisjon skaper og hvorvidt man kan si at den fungerer hensiktsmessig.

3. Elocutio og 4. Actio²³

Det forventes at analysematerialet som omhandler jernbaneforhold og NSBs situasjon forsøker holde en nøktern og formell stiltone som i mindre grad åpner seg for stilistiske hjelpemidler²⁴. Likevel vil retorikken i forskjellig grad kunne benytte seg av grafikk, lyd og symboler med det formål om å bidra i overtalelsesprosessen. Når det kommer til overleveringen, vil analysen først og fremst interessere seg for om overleveringsmetoden er passende for publikummet og kanalen den medieres gjennom.

²³ Memoria, selve memoriseringen og memoriseringsprosessen er ikke relevant for denne analysen.

²⁴ En viktig erkjennelse er at en nøktern og formell stiltone også er et stilistisk, formålstjenelig retorisk valg.

3.2.2 Normativ tilnærming

Oppgaven vil benytte to analytiske tilnærminger som hver for seg bidrar forskjellig til svar på problemet slik det stiller seg. Hoffman & Ford (2010) skiller mellom en evaluerende og en kritisk tilnærming for analyse av organisasjoners retorikk (s. 114). Den evaluerende tilnærmingen tar for seg å vurdere hvor hensiktsmessige de retoriske strategiene er. Den kritiske tilnærmingen tar for seg å undersøke hvordan ulike maktforhold fremkommer i retorikken og om retor selv eventuelt utøver makt. Den påfølgende analysen vil benytte disse to tilnærmingene overordnet, og derunder supplere med andre analysemetoder som er formålstjenlige.

3.2.2.1 Evaluerende tilnærming

1. Overordnet vil analysen stille den retoriske situasjonen opp mot de retoriske strategiene som blir avdekket.
2. Så vil analysen gjøre en "foretrukket lesning"²⁵, der kjennskap til den retoriske situasjonen og de retoriske strategier som brukes i tekstene, gjør det mulig å argumentere for hva NSB forsøker å kommunisere av tanker, følelser eller oppfatninger til publikum.
3. Analysen vil hevde hva som er det kommunikative formålet med og dermed kunne argumentere for om de valgte strategiene hensiktsmessig adresserer og utnytter vilkårene i situasjonen og avhjelper eller reduserer det påtrengende problemet. Ved å argumentere for de retoriske strategienes hensiktsmessighet i den aktuelle situasjonen, vil analysen samtidig kunne peke på andre retoriske strategier som eventuelt kunne ha vært mer passende.

- Responsen i krisekontekst

For å vurdere hvorvidt de retoriske strategiene har fungert hensiktsmessig inkorporerer her analysen noen anbefalninger innen krisekommunikasjonsteori. Analysen har tidligere henvist til et utvalg gjenopprettelsesstrategier (Benoit, 2008). Heath & Coombs (2006, sitert Johansen & Frandsen 2008, s. 238) har sammenfattet disse i fire klynger; benektelsesstrategier (flytning eller benektelse av skyld), forminskelsesstrategier (bortforklaring eller rettferdiggjørelse), gjenoppbygningsstrategier (unnskyldninger og kompensasjon) og forsterkelsesstrategier (avstivning og innsmigring). De responsstrategiene

²⁵ Begrep fra McKerrow, 1989, sitert Hoffman & Ford 2010

som benyttes i tekstene vil sammenlignes med Coombs' anbefalninger innen SCCT²⁶ som tar i betraktning passende respons etter type krise, omdømmetrussel og grad av tilskrevet skyld og ansvar (2006, s. 206, sitert Frandsen & Johansen, 2008, s. 239). Analysen vil gjøre en vurdering av hvordan de empiriske tekstenes strategier sammenfaller med ovennevnte retningslinjer, og på hvilke måter de eventuelt fraviker.

- Responsen i et tidsperspektiv

Ved å identifisere NSB-krisens stadier, vil analysen kunne vurdere hvorvidt tekstenes informasjonsinnhold og vektingen av informasjonsinnhold på et gitt tidspunkt møter situasjonens krav. Her vil benyttes Sturges (1994) tre informasjonskategorier; instruerende, tilpassende og internaliserende. Da de tre informasjonstypene som regel benyttes samtidig, er det vektingen, eller prioriteringen mellom disse som vil være interessant.

3.2.2.2 Kritisk tilnærming

Der det evaluerende perspektivet gjør det mulig å argumentere for hva NSB har forsøkt å utrette i sin kommunikasjon og hvor hensiktsmessig dette er blitt gjort, gjør et kritisk perspektiv det mulig å avdekke hvorvidt NSB utøver makt i sine tekster. Som teorikapittelet har vært inne på, besitter organisasjoner mer makt enn enkeltmennesker på grunn av at de som regel har flere ressurser, større informasjonskontroll og i større grad kan bedrive enveis kommunikasjon (Cheney & Dionisopoulos, 1989, s. 149, sitert Hoffman & Ford, 2010, s. 109). Ved hjelp av en "opposisjonell lesning"²⁷ vil analysen spesifikt se etter hvordan retorikken eventuelt utøver makt. I følge Hoffman & Ford (2010) omhandler en slik lesning å undersøke to dimensjoner i teksten; hvilke kommunikative valg som tas av retor, hvilke stemmer som kommer frem i teksten, og hva de taler for. Analysen velger å sammenfatte dette med en kritisk tilnærming til hvilket virkelighetsbilde NSB forfekter i sine tekster og hvordan situasjonen "rammes" inn:

- Virkelighetsbilde

Analysen velger å inkorporere *virkelighetsbilde* som begrep på hvordan NSB betegner situasjonen og forholder seg til saken (Svennevig, 2009). For å avdekke NSBs virkelighetsbilde slik det fremkommer i tekstene, vil analysen spesielt se etter²⁸:

²⁶ Situational crisis communication theory, se også teorikapittel; krisekommunikasjon

²⁷ McKerrow, 1989, sitert Hoffman & Ford, 2010, s. 110.

²⁸ Elementene som bidrar til et virkelighetsbilde er hentet fra Språklig Samhandling (Svennevig, 2009, s. 175-213)

- Kategorisering – hvordan kategoriseres situasjonen og dens elementer, hvordan kommer de til uttrykk, og hva antyder dette om virkelighetsforståelsen?
- Verdiladning – gir tekstene uttrykk for negative eller positive holdninger?
- Eufemismer – finnes det eksempler på formildende uttrykk?
- Agens – Omtaler tekstene en handlende part, og i så fall, hvem er dette? Hvilke intensjoner og delaktighet tilskrives den handlende part?
- Andre deltakere - Hvordan omtaler tekstene andre aktørers delaktighet og intensjoner?
- Prosessen – beskriver tekstene en tilstand, en hendelse eller en handling? Gir dette uttrykk for en spesiell interesse hos NSB?
- Perspektiv - Hvilket perspektiv antar tekstene? Kommer andre perspektiver til uttrykk? Kan ord og uttrykk knyttes til bestemte perspektiver? Kan perspektivet knyttes til visse interesser eller aktører?

Analysen vil også se hvordan tekstene rammer inn ett virkelighetsbilde til erstatning for et annet og om tekstene forsøker begrense fortolkningsrommet ved å ta terminologisk kontroll.

- Strategisk tvetydighet

Benytter NSB seg av et språk som kan fortolkes på flere måter og dermed utnytter krisens uoversiktlige karakter?

Finnes det spor av tvetydighet når NSBs tekster omhandler ansvar? Her vil analysen sammenligne tekstene med Sellnow & Ulmers tre tilbakevendende spørsmål som stiller seg åpne for tvetydighet, nemlig fortolkningen av bevis, intensjoner og locus (intern/ekstern, delaktighet) (Sellnow & Ulmer, 2004).

- Responsen i et etisk perspektiv

Som del av den kritiske tilnærmingen vil analysen gå ut fra at NSB i sitt forsøk på å gjenopprette sosial legitimitet er underlagt visse etiske normer i sin håndtering av krisen. Dermed vil den sammenligne responsstrategiene og etterprøve disse på bakgrunn av Hearit og Bordens ideelle etiske standard for krisekommunikasjon (Hearit, 2006, sitert Frandsen & Johansen 2008, s. 218-221)²⁹. Like viktig som spørsmålet om den etiske standarden

²⁹ Elementene som utgjør den ideelle etiske standarden ses i kapittel 1.2.2

oppfylles i tekstene, er spørsmålet *hvordan* tekstene tilnærmer seg momentene som utgjør retningslinjene for etisk og ansvarsfull krisekommunikasjon. Det vil være en sentral øvelse å vurdere om NSBs tekster implisitt eller eksplisitt er imøtekomende i sin krisekommunikasjon, og om tekstene møter det man kan hevde er gjeldende situasjonelle krav til oppriktighet, betimelighet og sannferdighet. I analysens vurdering av tekstenes evne til å møte en etisk standard, vil den også undersøke om de strategisk benytter tvetydig språk for å unngå slike krav. Som tidligere nevnt, påpeker Sellnow og Ulmer at kriser, som oftest uforutsette og uoversiktlige, har en iboende tvetydighet som en organisasjon kan utnytte for å forsvare seg, men at et slikt forsvar skal være berettiget, eksplisitt og forsvarlig (2004, s. 255).

4. Materiale

Denne oppgaven er hovedsakelig opptatt av hvordan NSB bedriver krisekommunikasjon gjennom sine egne tekster. På sine egne nettsider, nsb.no, har NSB full formmessig og teknisk kontroll. Nettsidene er også en virtuell representasjon av organisasjonen og er med utviklingen av nettbaserte kommunikasjonsplattformer blitt en naturlig kanal for interaksjon med det eksterne publikum. Foruten tilgang til nyheter og pressemeldinger, er også nettsidene tilpasset salg, kunder kan altså bestille og planlegge reiser på nettsidene. Nettsidene inneholder også en mengde informasjon som dreier seg om selve selskapet og hvordan virksomheten driftes.

Ettersom nettsidene er en høyt prioritert og viktig kanal hvor NSB har full kontroll, anses de som en representativ kilde for analyse av selskapets krisekommunikasjon. Det er passende å påpeke at NSB på et uvisst tidspunkt i 2011 lanserte nye nettsider og at struktur og flere ikke-nyhetsrelaterte tekster er fjernet eller redigert siden analys materialet ble innhentet i 2010. Analysen har hentet materiale fra to områder på nsb.no.

Aktuelt – [Nsb.no](http://nsb.no) > Om NSB > Aktuelt³⁰

På denne plasseringen publiserte NSB kontinuerlig relevant informasjon om selskapet og virksomheten. Disse tekstene var relatert til organisasjonsendringer, instruerende informasjon relatert til hendelser og planlagte avvik, konkurranser og kampanjer, og annen kunderelatert informasjon. Av det totale antall tekster funnet på "Aktuelt" har analysen gjort et utvalg basert på om tematikken eller innholdet relaterer seg direkte eller indirekte til driftsproblemene og jernbanesituasjonen som helhet³¹. Fra denne plasseringen har analysen valgt ut 6 tekster (vedlegg 1-6) som er publisert i tidsrommet januar-mai 2010.

1. "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden", 07.01.10
2. "Takk for din tålmodighet", 25.01.10
3. "Stein Nilsen forlater NSB Persontog", 10.02.10
4. "Liten tilbakegang i antall reiser", 18.02.10
5. "NSB danner pendlerforum", 22.03.10
6. "Trenger større investeringer", 06.04.10

³⁰ Refererer til navigasjonsruten eller plasseringen av tekstene.

³¹ Man kan dels hevde at alle tekster publisert i en slik krise kan forstås som krisekommunikasjon, men dette vil ikke tilføre svar på problemets stilling.

Utfordringer for togtrafikken – Nsb.no > Trafikkinformasjon > Utfordringer for togtrafikken

Analysen har også valgt å inkludere en syvende tekst, som i realiteten er en samling ikke-daterte enkelttekster som tar for seg forskjellige årsaker og årsaksforklaringer, samt ”utfordringer” som togtrafikken opplever. Det er ikke mer enn mistanke om at flere av tekstene ble publisert i kriseperioden, men i analysen vil de foretas som statiske tekster og hvordan de kan leses og forstås om leseren er en kunde og konteksten en krise. Tekstene analyseres av praktiske hensyn under ett og finnes i vedlegg 7. Tekstene tar for seg temaene:

- *Hvem gjør hva på jernbanen?*
- *Slik fungerer jernbanen*
- *Hva betyr signalfeil*
- *Kjøreledning*
- *Uforutsette hendelser*
- *Planlagte avvik*
- *Mangel på materiell*
- *Manglende personell*
- *Punktlighet og regularitet på jernbanen*
- *Hva kan skje med toget når det blir snø og kaldt?*

5. Analyse

5.1 Krisen

5.1.1 Hvordan er jernbanen disponert for krisesituasjoner?

Hoffman & Ford (2010) nevner noen karakteristika som påvirker hvordan en organisasjon kan forberede seg til en potensiell krise (s. 188-189). Disse enkle spørsmålene overføres til NSB i en enkel risikoanalyse. Dette bidrar til å bygge konteksten NSB befinner seg i og vil tjene den senere analysen av hvordan NSB forholder seg til skyldspørsmål og hvor forberedt organisasjonen har vært.

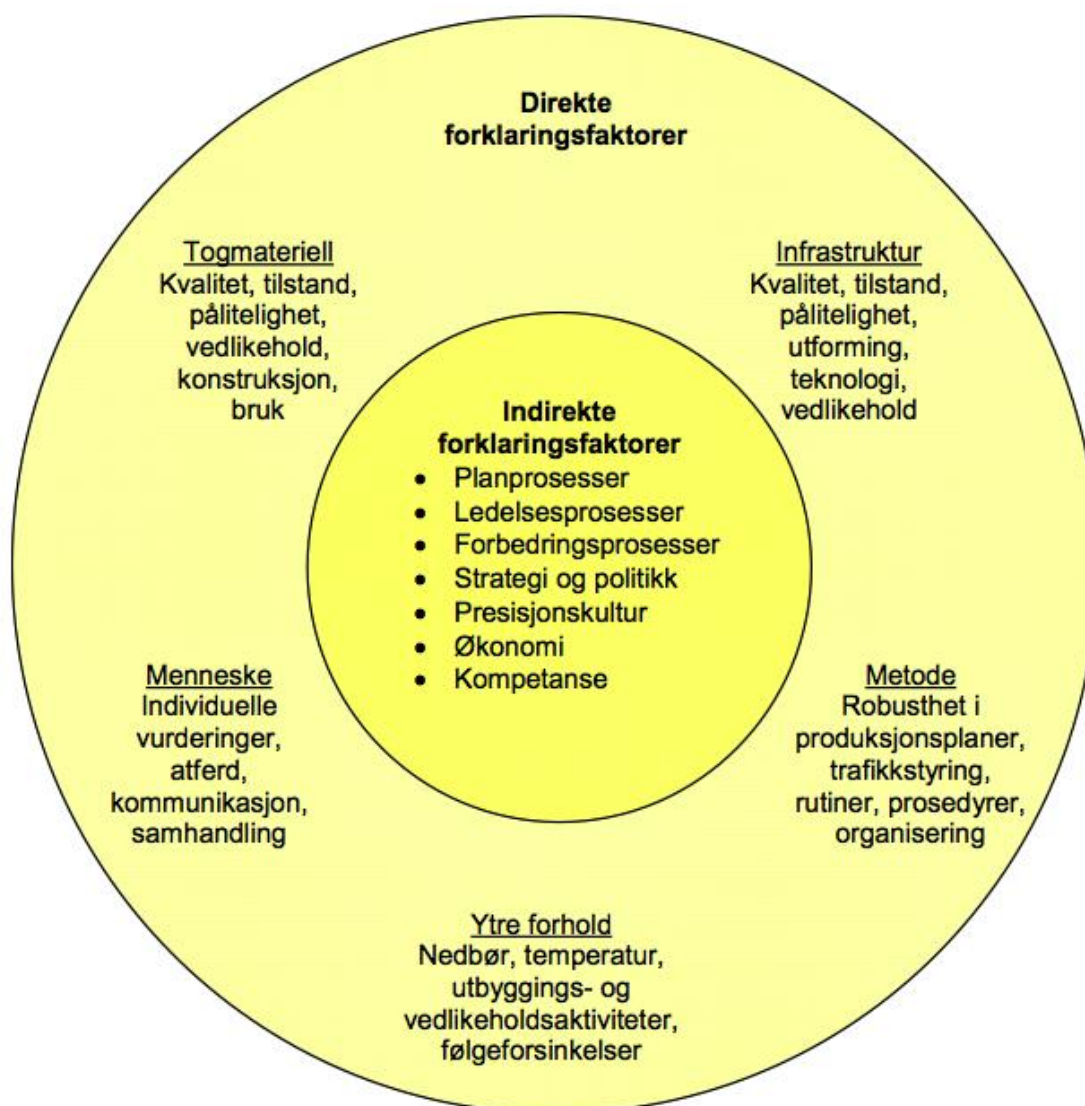
- *Er organisasjonens aktivitet potensielt farlig for ansatte eller brukere?*

NSBs aktivitet involverer en stor mengde passasjerer og ansatte, og årlig foretas 52 millioner reiser med togselskapet. Aktiviteten passasjertransport med tog er i seg selv en ingeniørmessig og teknisk løsning som involverer bruken av stort og tungt materiell som beveger seg i fart på skinner. Det er et antall ulykker som kan skje på jernbanen eller i relasjon til jernbanevirksomhet. I løpet av de siste 20 årene har det skjedd flere alvorlige ulykker på jernbanen, men togtransport regnes som av de tryggeste sammenlignet med annen kollektivtransport (Sklet, 2004). I tidsrommet som denne oppgaven tar for seg, skjedde også en jernbanerelatert ulykke hvor liv gikk tapt. Ved Sjursøya i Oslo forårsaket rullende ukontrollerte godsvogner en kollisjon som resulterte i at 3 personer omkom. Senere ila statsadvokaten Jernbaneverket og godstransportøren Cargonet bøter på henholdsvis 15 og 7 millioner kroner for manglende tiltak for å hindre ulykken (Barstad, 2010). Selv om store ulykker på norsk jernbane ikke skjer i samme omfang som hos andre passasjertransportører, er det tydelig at NSB bør være forberedt at alvorlige ulykker vil kunne skje og dermed være klare til å håndtere dem rent praktisk og gjennom kommunikasjon.

- *Hvordan stiller organisasjonen seg til muligheter for sabotasje eller kvalitetssvikt?*

I følge en forskningsrapport fra Forsvarets Forskningsinstitutt (Fridheim, 2007) er tog tilgjengelig for sabotasje da infrastrukturen er åpen og lett tilgjengelig og at mange personer er samlet på relativt små arealer. Risikoen for terrorhandlinger er lav, men rapporten viser til flere mindre målrettede, men potensielt alvorlige hendelser har skjedd og vil kunne skje på den norske jernbanen som NSB burde være forberedt på å håndtere.

I andre ledd av åpningsspørsmålet leser vi *om hvordan organisasjonen stiller seg til muligheter for kvalitetssvikt*. Ved å søke svar på dette spørsmålet, tilnærmer vi oss noe av kjernen i jernbanekrisen. I et komplekst transportsystem med mange involverte aktører er det vanskelig å identifisere enkle årsaker som forklarer hvorfor jernbanen er såpass utsatt for kvalitetssvikt. Dette utgjør mye av diskusjonen rundt ansvarlighet som rådet under krisen vinteren 2010 (Bentzrød & Hultgren, 2010). De to hovedansvarlige for at passasjertransport fungerer på jernbanen er Jernbaneverket (infrastruktur, drift av jernbaneanleggene og passasjerinformasjon på holdeplasser) og NSB (togsett og passasjertransport). I mai 2010 ferdigstilte SINTEF på oppdrag av Jernbaneverket rapporten "Driftsstabilitet på Jernbaneverkets nett – årsaksanalyser 2005-2010: Punktlighets- og regularitetsutviklingen, gransking av årsaker" (Olsson m.fl. 2010). Rapporten ble bestilt for å kartlegge årsakene til den reduserte punktligheten og regulariteten for norske passasjer- og godstog siden 2005. I en modell forklarer rapporten hvilke årsaker som kan påvirke punktligheten:



Figur 3: Olsson m.fl (2010, s. 22)

Rapporten avdekket at økningen av forsinkelser var forårsaket av en "reduisert robusthet i jernbanesystemet" (s. 1) som følge av flere forhold:

1. Økning i feilfrekvens på infrastruktur og rullende materiell.
2. Omfattende arbeid nær sporene grunnet nyinvesteringer og økt omfang av vedlikehold.
3. Manglende evne til å håndtere normal variasjon i været.

Videre hevdet rapporten at jernbanen i Norge har et systematisk vinterproblem som har ført til at antall forsinkelsestimer pr. år har hatt en jevn stigning, med over 9600 timer med opphav hos Jernbaneverket og ca. 5000 timer med opphav i NSB dersom man ser på året

2009 (Olsson, m.fl. 2010, s. 13). Rapporten viser at jernbanen er predisponert for alvorlig kvalitetssvikt som de involverte aktører bør være forberedt på.

- *Har den geografiske plasseringen eller utstrekningen noen påvirkning?*

Jamført SINTEFs rapport har jernbanen i Norge et systematisk vinterproblem som får større utslag jo strengere vinteren er. Det at Norge er et kupert vinterland med mye fjell og tunneller utgjør også en utfordring for jernbanevirksomhet. Rapporten viser til statistikk som underbygger påstanden om at temperatur og snømengde har direkte påvirkning på antall forsinkelsestimer i perioden. I tillegg skjer tidvis også driftsavvik på grunn av andre ytre forhold forbundet med ras og flom.

- *Opplever organisasjonen eller bransjen negativt omdømme som andre grupper kan benytte for å skape negativ oppmerksomhet for organisasjonens publikum?*

NSB har i løpet av de siste ti årene blitt målt til et dårlig omdømme (Norsk Kundebarometer – BI, 2011), noe man med stor sannsynlighet kan tilskrive det langsiktige leveranseproblemet. På listen over kundetilfredshet 2011 kommer NSB på 191. plass av totalt 194 norske selskaper målt etter kundetilfredshet (Norsk Kundebarometer - BI, 2011). NSB har, som vi vil se nærmere på senere, fått massiv oppmerksomhet i nyhetsmediene og i de sosiale mediene. Av sosiale medier kan spesielt nevnes Facebook hvor det er blitt etablert egne grupper/diskusjonsrom/klagemurer relatert til jernbanevirksomheten. Utover dette, finnes også foreninger som tar standpunkt i saken. Her kan nevnes spesielt Den norske Pendlerforeningen. Ettersom NSB er statlig eid og dermed indirekte eid av det norske folk, kan man argumentere at de forskjellige interessegruppene har kunnet stille høyere krav til organisasjonen enn om den hadde vært privateid.

Hoffman & Ford (2010) forteller at organisasjonen i forventning av potensielle krisesituasjoner kan forsøke å utarbeide hensiktsmessige argumenter som kan benyttes, skulle noen av situasjonene oppstå. Videre er den eksisterende relasjonen til publikum viktig når krisen først oppstår³².

³² Senere under krisekommunikasjon vil vi se hvordan eksisterende relasjoner og kriseretorikk hevdes å påvirke publikums mottakelighet.

5.1.2 Når er krisen et faktum for NSB og hvordan utvikler den seg?

NSB er en sentral kollektivtransportør og en stor virksomhet. Virksomheten berører en mengde mennesker og blir dermed jevnlig omtalt i nyhetsmediene, både positivt og negativt. Norsk jernbane er ikke fremmed for uregelmessigheter i regularitet og punktlighet (Olsson, m.fl. 2010), noe som følgelig resulterer i at en viss porsjon negativ omtale er uunngåelig og på mange måter representerer en ordinær tilstand. Analysen søker dermed spor etter når situasjonen og interessentenes oppfatning av den blir *uvanlig* alvorlig. Det er fra sammenfatningen av enkelthendelser, situasjonen som helhet og interessentens oppfatning som gjør det mulig å argumentere for når situasjonen virkelig representerer et *vendepunkt* for organisasjonen. Coombs hevder at en organisasjon er i krise når sentrale interessenter oppfatter at dette er tilfelle (Coombs 1999a, s. 95-96, sitert Johansen & Frandsen, 2008, s. 103). For å kunne vurdere NSBs tekster som krisekommunikasjon og hvorvidt de retoriske strategiene er hensiktsmessige, er det viktig å stadfeste på hvilket tidspunkt krisen er et faktum. Ved å sammenligne den eksterne oppfatningen med NSBs egne tekster vil analysen også kunne avdekke når NSBs tekster selv antyder at organisasjonen er i krise.

Det er et viktig poeng at krisen ikke utvikler seg i direkte korrelasjon med den sviktende regulariteten og punktligheten. Pendlerne som opplever de negative konsekvensene vil selvsagt gjøre opp sitt eget bilde av situasjonen og med forskjellig engasjement formidle sin misnøye til venner og bekjente, og via sosiale medier. Det totale antall utsatte passasjerer er stort, men de klarer ikke spre informasjonen i samme omfang som nyhetsmediene. Velger vi en slik forståelse, kan man dermed anta at NSBs krise i størst grad utvikler seg etter når og hvordan den blir formidlet til offentligheten via massemediene og av journalister. Videre kan det være vanskelig å sammenfatte en kompleks situasjon øyeblikkelig – utfyllende rapporter er først mulig i etterkant. Slik sett kan man påstå at, selv med et moderne formidlingsapparat, vil krisens omfang først bli synlig som etterslep til enkelthendelsene.

Analysen vil på bakgrunn av disse refleksjonene forsøke å plassere når NSB befinner seg i Heath & Millars tre krisestadier (2004). Slik vil det også være mulig å stadfeste mer nøyaktig når krisen er et faktum for NSB. Når oppgaven forsøker plassere krisen i stadier, må det tas forbehold om at disse fasene vil overlappe hverandre, og at de ikke skifter som i en stafett. Spesielt er dette gjeldende i en eskalerende krise slik analysen nå skal ta for seg.

Generell mediedekning

Et enkelt artikkelsøk i trykte medier viser at "NSB" forekommer i 1258 artikler i tidsrommet mellom 1. november 2009 - 31. mars 2010³³. Til sammenligning viser det samme søket i tilsvarende tidsrom ett år tidligere et samlet antall på 658 artikler, altså nær halvparten så mange som året etter. Fordeler man antall artikler 2009-10 per måned ser det slik ut:

2009		2010				
November	Desember	Januar	Februar	Mars	April	Mai
136	139	264	206	186	224	104

Tabell 1 Antall artikler med omtale av "NSB", Kilde: Atekst

Av det totale antall artikler som omtaler "NSB", kan man altså se en markant økning fra årsskiftet 2009-2010, med nær dobbelt så mange tilfeller i januar-10 som desember-09³⁴. Videre ser man også at antall artikler holder seg på et forholdsvis høyt nivå i februar og de etterfølgende vårmånedene. Denne enkle statistikken er en sterk markør for krisens tilblivelse og utvikling. Sammen med andre relaterte aktiviteter og reaksjoner fra andre interessenter vil analysen kunne argumentere for når krisen er et faktum og hvordan den utvikler seg.

Krisens forstadium

1. desember -09 etableres Facebook-gruppen "Opprør mot NSB", som i skrivende stund har 4738 medlemmer³⁵. Det er få fakta man kan trekke ut av en slik hendelse, men det er uansett nyttig å se dette tidspunktet opp mot den øvrige konteksten. Et slikt initiativ kan også ses på som en bekreftelse på at situasjonen ble møtt med et personlig engasjement fra passasjerer og andre privatpersoner. I tillegg til en økning i antall nyhetsartikler i løpet av vinteren 09-10, kan man også se at punktlighet, regularitet og jernbanesituasjonen som helhet blir viet stadig mer spalteplass. I begynnelsen av desember nevnes hendelsene i notisform eller for eksempel ved en halvsides artikkel (NTB, 2009, Andreassen, 2009). 7. desember møter Samferdselsministeren med konserndirektør i NSB Stein Nilsen og jernbanedirektør Elisabeth Enger for å drøfte jernbaneutfordringene. I én av flere artikler som

³³ Artikkelsøket ble gjort i Atekst for tidsrommet 1. nov-09 – 31. mai-10. Søket ble gjort innen all trykket presse, inkludert tidsskrifter og magasiner, men ekskludert lokalaviser.

³⁴ I denne vurderingen må man ta et visst forbehold mot antall helligdager i slutten av desember og dermed mindre aktivitet i nyhetsbildet.

³⁵ Anno, 2. mai 2011. Forbehold må tas om at medlemsmassen har økt siden vinteren 09-10, men ses uansett på som bekreftelse på et personlig engasjement. Analysen antar også at gruppen fikk sitt største tilsig da den ble etablert og i større grad var aktuell mot jernbanesituasjonen samme vinter.

omtaler møtet, refereres det til at situasjonen i de foregående ukene har vært preget av "store forsinkelser og kaos på toglinjene" (Tálos, 2009), men møteinnkallingen virker ikke direkte motivert av noen krisesituasjon.

Desember måned er vanskelig for NSB og jernbanen for øvrig, men mediedekningen kan ikke sies å være *uvanlig* kritisk eller intens. I begynnelsen av desember holder samferdselsministeren et møte med toppene i NSB og Jernbaneverket, men det er ingen eksplisitte henvisninger til at møtet skal omhandle en uvanlig kritisk situasjon, men mer at møtet er planlagt og regulært. I siste uke av året, 23. desember, publiserer NSB en tekst på sine egne nettsider som tar for seg en 2-prosents økning i antall reisende i jula, sammenlignet med året før. Denne teksten, sammen med to andre publisert før nyttår³⁶, inneholder heller ingen antydninger til noen erkjennelse av at organisasjonen er i krise. Med bakgrunn i disse forholdene, kan man ennå ikke påstå at NSBs situasjon har nådd et vendepunkt som representerer en større trussel. Til tross for mange problemer og negative reaksjoner fra interessentene, befinner NSB seg altså fortsatt i krisens forstadie. Ut fra at vinteren fortsatt vil vare noen måneder, kan man forvente at NSB på dette tidspunktet gjør seg noen tanker om hvordan de skal håndtere situasjonen om den forverrer seg.

Kriseresponsstadiet

29. desember benytter Aftenposten en helside på å fortelle at "bare seks av ti tog er i rute", med henvisning til 60% punktlighet i førjulsuka. Artikkelen velger også å illustrere konsekvensene dette hadde for 130 passasjerer som måtte forlate toget på grunn av snø og frost (Bentzrød, 2009). I jula og den første uka på nyåret var jernbanen preget av flere hendelser som ble videreformidlet i mediene;

29.12.09 – 350 passasjerer fast i tog (Pedersen, 2009)

30.12.09 – Brann i Askertunnel (Bentzrød & Stenseng, 2009)

01.01.10 – Røyutvikling på lokaltog ved Sørumsand (Bentzrød, 2009b)

01.01.10 – Teknisk problem i Stavanger (Bentzrød, 2009b)

02.01.10 – Personellmangel (Bentzrød, 2009b)

VG melder at punktligheten i Oslo-området i årets første uke er på 53% (Bugge, 2010). 5. januar opprettes Facebook-siden "Togkaos" i regi av VGs nettredaksjon. Gruppen har i skrivende stund 6249 medlemmer. Til sammenligning har NSBs profil 7194 medlemmer og

³⁶ "Vinneren av NSBs julekalender 2009 er trukket" (26. des.) og "Ta toget til Inga-låmi 2010" (31. des.)

VG Nett har 56 641³⁷. I løpet av vinteren er det mye aktivitet på disse sidene, og mange av innleggene og diskusjonene ytrer frustrasjon over togproblemene. I løpet av 7. januar poster tilhengere av "Togkaos" totalt 154 enkeltstående innlegg som i varierende grad diskuteres videre i underinnlegg³⁸. I hovedsak (og i tråd med gruppens navnesak) dreier det seg om negative innlegg som ytrer frustrasjon over situasjonen, enkeltopplevelser eller aktørene som oppfattes som ansvarlige.



Bilde 1 Eksempel på facebook-aktivitet på Togkaos 7. januar. Kilde: www.facebook.com/togkaos

7. januar kaller også samferdselsministeren inn NSB og Jernbaneverket til "hastemøte" (Anon, 2010) om jernbaneproblemene. Møtet avsluttes med en pressekonferanse. Til pressen omtaler ministeren togavviklingen som "helt uakseptabel" (Bentzrød & Hultgren, 2010) og som en krise: "jeg vil betegne perioden vi er inne i som en krisesituasjon" (NTB, 2010).

Desembermånedens kalamiteter ble møtt med sterke reaksjoner, men på mange måter kan julehøytiden (helligdager, mindre pendling, mindre aktivitet i mediene) ses på som stagnerende for kriseutviklingen, eller i det minste som et opphold i en kollektiv erkjennelse av at krisen var et faktum. I løpet av årets første uke i 2010 ser man imidlertid reaksjoner fra alle NSBs sentrale interessenter, reaksjoner som ikke kan defineres som annet enn uvanlig

³⁷ Anno 2. mai. 2011. Som med "Opprør mot NSB" må det selvsagt tas forbehold om at medlemsmassen har økt siden vinteren 09-10, men det antas at økningen var størst når den var nyetablert og aktuell til jernbanesituasjonen. Gruppen får medlemmer via den såkalte "Like-funksjonen" på Facebook.

³⁸ Kilde: <http://www.facebook.com/togkaos>, Lokalisert senest 2. mai 2011.

sterke. Den sikreste markøren for at NSB er i krise, er dog at øverste leder i departementet som eier NSB og har hovedansvaret for samferdsel i Norge, erkjenner at således er tilfelle.

I tidsrommet rundt, og særlig etter nyttårsskiftet, viser omgivelsene tegn til at NSB befinner seg i kriseresponsstadiet, det er først nå situasjonen er moden for respons fra NSB.

Ettersom denne oppgaven først og fremst interesserer seg for NSBs egne tekster, ser vi også i dette tidsrommet den første egenpubliserte teksten som i innhold reflekterer at NSB akter å handle for å forbedre en eksisterende tilstand: "NSB iverksetter ekstra tiltak for å takle kulden", publisert 7. januar (Vedlegg 1).

10. januar publiserer Aftenposten en artikkel hvor NSBs direktør for persontog, Stein Nilsen, selv beskriver møtet med ministeren som "et krisemøte" (Bentzrød & Hultgren, 2010a). VG og Dagbladet etablerer i dette tidsrommet egne temabetegnelser når det dreier seg om jernbanesituasjonen, henholdsvis "NSB-bråket" og "Togkaoset". I tillegg til at ordlyden er mer kritisk, vies også artiklene mer spalteplass i form av helsides artikler og dobbelttoppslag³⁹. I dette tidsrommet får også NSBs refusjonsordning mye negativ oppmerksomhet da den oppfattes å gi lite tilbake utsatte passasjerer (Bugge m.fl., 2010, Nilsen, 2010). I slutten av måneden legger NSB frem nye regler for erstatning.

20. januar kritiseres Einar Enger for sin manglende tilstedeværelse i løpet av vinteren (Staude, 2010) og 21. januar publiserer flere medier et innlegg fra Magnhild Meltveit Kleppa med overskriften "Til togpassasjerane", med innledningen "BEKLAGAR. På vegne av Jernbane-Noreg beklagar eg all venting, forseinking og frustrasjon de har opplevd i det siste" overfor togpassasjerene for den problemfylte perioden (Kleppa, 2010).

22. januar gjør både VG og Dagsavisen jernbanesituasjonen til forsidesak (se under) og 25. januar publiserer NSB en tekst på sine egne nettsider der de takker for tålmodigheten. Denne teksten anses som den mest sentrale i analysen ("Takk for din tålmodighet", vedlegg 2). I kraft av fortsatte problemer på jernbanen og økt oppmerksomhet kan man altså påstå at krisen eskalerer gjennom hele denne måneden.

³⁹ Se for eksempel dobbelttoppslag med temabetegnelsene i Dagbladet (Oslo) 2010, 13. jan, s. 2-3 og VG (Oslo) 2010, 12. jan, s. 10-11.



Bilde 2 Forsider Dagbladet (Oslo) og Dagsavisen, 22. jan. 2010

10. februar offentliggjør NSB på sine nettsider at direktøren for persontog, Stein Nilsen, "har (...) valgt å forlate" sin stilling (vedlegg 3). Februar måned er også preget av innstillinger og forsinkelser, og i perioden må konserndirektør Einar Enger svare på kritikk om at han ikke har vært tilstrekkelig synlig i løpet av vinteren (Bentzrød & Hultgren, 2010c).

5. mars forteller Aftenposten at det uken før ble satt ny "vinterekord" i forsinkelser for norsk jernbane, med 38 prosents punktlighet på Bergensbanen, 38 og 44 prosents punktlighet på Dovrebanen og Vestfoldbanen, mens lokaltogene rundt Oslo samlet sett var nede i 68 prosent. Artikkelen viser videre til 250 innstilte avganger i løpet av de to første månedene i 2010 (Bentzrød & Hultgren, 2010c). 9. mars holder Samferdselsminister Magnhild Meltveit Kleppa en redegjørelse for Stortinget om "tiltak som vil bli iverksatt på kort og lang sikt for å løse de gjentatte problemene på jernbanenettet".

Krisens responsstadium synes å vare fra rundt nyttår og frem til rundt avslutningen av første kvartal 2010. Krisen består ikke av en enkelt hendelse, men en stor mengde like og ulike enkelthendelser som forårsakes av et uklart antall faktorer. Driftsproblemene stanser på ingen måte ved kvartalsskiftet, men det er merkbart at NSB i mindre grad nevnes i sammenheng med disse.

Krisens etterstadium

22. mars forteller NSB at konsernsjef Einar Enger "har besluttet å opprette et eget pendlerforum" (vedlegg 5). Selv om problemene fortsetter på jernbanen, virker det som om

NSB befinner seg i krisens etterstadium. Dette kan ses i sammenheng med at kulde og snø i mindre grad påvirker passasjertransporten, men også at de påfølgende hendelsene i tydeligere grad plasserer NSB utenfor ansvar. 25. mars forårsaker 16 ukontrollerte, rullende godsvogner en kollisjon i på Sjursøya som tar livet av tre mennesker. 29. mars står alle tog i Norge i tre timer på grunn av systemsvikt i en av Jernbaneverkets dataservere og 1. april sporer et tog med 75 passasjerer av ved Oslo S (Krekling, 2010). Man kan slikt sett påstå at hendelsene og medienes formidling av dem, bidrar til at NSBs krise erstattes av en mer overordnet "jernbanekrise".

7. april publiserer NSB en tekst på sine egne nettsider der selskapet, representert ved Einar Enger, hevder at jernbanen "Trenger større investeringer" (vedlegg 6), og i de påfølgende månedene forsetter mediedebatten om hvem som er (mest) ansvarlig (f.eks. Ringheim, 2010) og hva som bør gjøres for å bedre jernbanesituasjonen (Fiske & Hustadnes, 2010).

5.1.3 Hva slags krise befinner NSB seg i og hva kjennetegner den?

Et gyldig diskusjonspunkt er hvorvidt krisen kan sies å bestå av de konkrete hendelsene eller fortolkningen av dem. Massemediene utøver stor makt over hvordan hendelsene skal fortolkes hver for seg og kollektivt. Denne analysen interesserer seg først og fremst for relasjonen mellom NSB og passasjerene. For denne interessegruppen består krisen i hovedsak av to faktorer; regularitet og punktlighet. Konsekvensen av at disse faktorene svikter blir at togpassasjerer enten kommer sent frem til sin destinasjon eller ikke frem i det hele tatt. I tillegg medfører dette ofte ekstra bryderi i form av at passasjerer får problemer med å holde avtaler, må organisere alternativ transport eller blir stående værutsatt på perrongen.

Vi har tidligere sett hvilke direkte og indirekte faktorer (fig. 3) som forårsaker problemer på jernbanen. I en gjennomgang av JBV's statistikk for forsinkelser og innstillinger, kunne VG sammenfatte en oversikt over problemene som skjedde i månedene januar, februar og mars (Hammerstad, 2010):

Utenforliggende forhold	Togselskapenes ansvar	JBVs ansvar
Værforhold: 14	Materiellfeil: 2014	Belegg: 60
Ras/rasfare/flom/varsling: 14	Teknisk feil på trekraftaggregat: 39	Feil på sikringsanlegg og andre problemer med strømforsyning: 91
Brann/branntilløp: 8	Havari: 5	Problem med sporveksel: 53
Andre kjøretøy i/ved skinnegangen: 8	Personalmangel: 2	Feil på linjeblokk: 32
Sammenstøt tog-bil/person/dyr: 8	Tog kjørte fra ombordansvarlige: 1	Skinnebrudd: 24
Person i sporet/mistanke: 5	Tog delte seg: 1	Utfall av/feil på fjernstyring: 12
Avsporing: 2		Falskt/uidentifisert nødalarm: 6
Annet: 3		Feil på sporvekselvarmer: 5
		Feil på veibomanlegg: 5
		Kabelfeil: 5
		Balisefeil: 4
		Annet: 12
Totalt: 62	Totalt: 2062	Totalt: 309

Tabell 2 Oversikt over problemer q1, 2010. Kilde: VG/JBV (Hammerstad, 2010)⁴⁰

Ut fra oversikten er det tydelig, og ikke overraskende etter kjennskap til krisen, at brorparten av problemene skyldes en eller annen teknisk feil. Det er dog viktig å lese statistikken med en forståelse for at enkeltfeilene i svært ulik grad påvirket togtrafikken. Materiellfeil på tog kan for eksempel bare oppholde ett tog, mens signalfeil kan påvirke hele rutesystemer.

På dette punktet er det viktig å understreke at analysen må forholde seg til hvordan krisen ble oppfattet i det tidsrommet den sto på. Vi kan trygt gå ut fra at alle disse detaljene ikke ble gjort kjent i det øyeblikket de forårsaket en forsinkelse for passasjerene, ei heller nødvendigvis hvem som var ansvarlig.

Etter Coombs' (2004) tre kriseklynger (offerkrise, uhell og intensjonell), kan man argumentere for at NSBs krise fyller kriteriene for alle disse.

Uhellskrisen

Om perronginformasjonen var sparsom med årsaksdetaljer, viser gjennomgangen av medieartikler fra tidsrommet at driftsproblemene stort sett ble forklart med bakgrunn i en spesifisert eller uspesifisert teknisk feil. Dette fremkommer også til stor del i tabell 3. Dette passer i utgangspunktet med underkategorien som Coombs kaller "technical error accidents"

⁴⁰ Disse tallene ble benyttet i en artikkel på VG-nett som refererer til JBVs egen statistikk og bekreftes som riktige av NSB i denne. NSB påpekte i og i etterkant artikkelens uriktighet når den sammenlignet antall hendelsestilfeller etter hvem som var ansvarlig. Disse tallene viser f.eks. ikke hvilke tekniske feil som er forårsaket av snø og kulde og dermed ville plassert tilfellene i kategorien "utenforliggende forhold" > "værforhold". Det må også tas forbehold om at feilene i svært forskjellig grad påvirket regelmessigheten i togtrafikken.

(2004, s. 270) som baserer seg på at et uhell oppstår ved at teknisk utstyr eller teknologi feiler.

Offerkrisen

En relevant underkategori i denne klyngen er kriser forårsaket av naturkatastrofer der en miljø- eller værmessig hendelse påvirker organisasjonen. Den kalde og snørike vinteren kan ikke klassifiseres som naturkatastrofe, men avhengig av perspektiv, blir det tydelig at de forskjellige aktørene i krisen stiller seg mer eller mindre bak en påstand om at krisen er værskapt. Været må også ses på som en utslagsgiver på uhellsklyngen, da det kalde været kontinuerlig ble fremsatt som årsak til at tekniske feil oppsto.

En annen underkategori som er relevant for NSBs krise er hvorvidt den kan ses på som forvoldt av en ekstern aktør, for eksempel det politiske styringsapparatet. NSB er underlagt politisk styring og et bevilgningssystem, i kombinasjon med at selskapet er et selvstendig aksjeselskap. Man kan hevde at det finnes en viss offentlig kjennskap til at jernbanen til en viss grad er avhengig av regjeringens investeringer og at den jevnlig er gjenstand for politisk debatt. NSB er også avhengig av mange samarbeidspartnere og leverandører, og man kan se fra mediedekningen at spesielt JBV erkjennes som en aktør i jernbanesituasjonen.

Hva slags krise blir dette?

Det gjøres tydelig i samtiden og i nåtiden at krisen i utgangspunktet var en uhellskrise utgjort av tekniske feil, men så må man stille spørsmål ved hvor tilbøyelig NSBs omverden er til å akseptere at en slik mengde feil er tilfeldig og forårsaket av ytre forhold. Krisen kan også delvis oppfattes som en offerkrise på grunn av vær, men dette er avhengig av hvordan værforholdene skal klassifiseres. Denne fortolkningen får igjen konsekvenser for hvem som er skyld i problemene – er været denne vinteren et utenforliggende forhold som ingen kan lastes for eller er værskiftet en ordinær begivenhet NSB burde være forberedt på? Et lignende fortolkningsrom finnes når man skal gjøre seg en oppfatning om krisen kan ha vært forvoldt av eksterne aktører. Spørsmålet blir da om NSB er et offer eller om organisasjonen har gjort seg selv sårbar.

Med kjennskap til situasjonen, kan man påstå at det finnes en viss forståelse for ytre forhold har en effekt på situasjonen og at tekniske feil har oppstått i relasjon til disse eller delvis tilfeldig. Dermed kan man beskrive NSBs krise både som offer- og uhellskrise. Likevel oppstår feilene i et slikt omfang og med en såpass høy frekvens at passasjerene og offentligheten umulig kan akseptere organisasjonen som bare uheldig. Som offer, kan man heller ikke akseptere at NSB er fullstendig uten myndighet over sin egen situasjon. Videre er

det et viktig prinsipp at NSB, ved anerkjennelse av de negative forutsetningene, begår løftebrudd når de opprettholder praksisen med å selge sin tjeneste *som om den var feilfri*. Uavhengig årsaksforholdene, kan ikke passasjerene og offentligheten som helhet lenger stole på at NSB leverer sin tjeneste som lovet. Slik oppstår *tillitskrisen*.

5.1.4 Hvilken omdømmetrussel utgjør krisen som NSB befinner seg i?

Kausal attribusjon

Når vi ovenfor har sett på hvilken krise NSB befinner seg i, vil vi kunne argumentere for hvordan omgivelsene sannsynligvis oppfatter kausalitet. Coombs' tre kriseklynger (2004) bidrar til forskjellig grad av attribuert ansvarlighet og vi ser at NSBs krise kan plasseres i flere av dem. For å gå dypere inn i hvordan publikummet oppfatter kriseansvaret, ser vi hvordan krisen kjennetegnes etter de tre dimensjonene som definerer grad av kausal attribusjon; stabilitet, ekstern kontroll og personlig kontroll/locus. Man kan med trygghet påstå at vanskeligheter innen persontransport med tog på ingen måte er uvanlig, og dermed en stabilt forekommende begivenhet. En slik stabilitet øker sannsynligheten for at eksterne grupper tilskriver organisasjonen ansvarlighet. Stridsspørsmålet i denne krisen er nettopp om det er det eksterne miljø eller organisasjonen selv har hatt kontroll over årsakene. I så måte, kan ikke NSB tilskrives total kontroll, ei heller vil man kunne hevde at organisasjonen ikke har noen kontroll. Dette viser seg også som en utfordring i bedømmelsen av locus (om årsakene for begivenheten befinner seg i eller utenfor organisasjonen) ettersom hendelsene er såpass mangfoldige. En forsinkelse kan for eksempel være forårsaket av feil på et tog (NSBs ansvar), feil på skinnene (JBV) eller på grunn av ras (utenforliggende). Ut fra disse refleksjonene er det mest nærliggende å argumentere for at NSB i utgangspunktet attribueres middels til høy grad av ansvarlighet for krisen.

Prestasjonshistorie

Organisasjoner med godt omdømme får ofte tvilen til gode i uavklarte krisesituasjoner. Organisasjoner med dårlig omdømme kan ikke vente seg å være like heldige. Prestasjonshistorikk relaterer seg til krisehistorikk og relasjonshistorikk.

Å holde regularitets- og punktlighetsmål er en kontinuerlig utfordring, og det samme er de negative reaksjonene fra passasjerene. NSB har et punktlighetsmål på 90%, noe som i seg selv antyder at driftsavvik til en viss grad må påberegnes. Av kriser relatert til uvanlig store problemer med regularitet og punktlighet, trenger vi ikke gå lenger enn vinteren 2007-08 der samferdselsminister Liv Signe Navarsete kalte inn til "hastemøte" og nedsatte en

prosjektgruppe som skulle vurdere hvordan "togkaoset" kunne løses raskest mulig (Eidem, 2008). Relasjonshistorien mellom NSB og passasjerene kan oppsummeres med henvisning til Norsk Kundebarmeter som i løpet av de siste to år har rangert NSBs omdømme som dårlig (Norsk Kundebarmeter, 2011). Coombs (2004) hevder at prestasjonshistorikken har en klar intensiverende effekt på hvordan organisasjonen attribueres ansvarlighet (s. 271), noe som med stor sannsynlighet kan hevdes å være tilfelle for NSB. Man kan dermed forvente at en middels til høy grad av attribusjonen, øker til høy på bakgrunn av NSBs prestasjonshistorie.

Omdømmetrussel

Hvor ansvarlig organisasjonen oppfattes å være, har naturlig nok effekt på omdømmetrusselen som krisen utgjør. NSB har en historie med ulike og like kriser, noe som antyder et atferdsmønster. Når relasjonshistorien mellom NSB og passasjerene også er dårlig, viser dette at NSB opptrer uønskelig ovenfor sine brukere også i andre situasjoner. Det kan også tas i betraktning at NSBs prestasjonshistorie er forholdsvis godt kjent, eller i det minste gjøres kjent av mediene som kan benytte gamle kriser som fortolkningsramme for den nye. I utgangspunktet finnes det kun bevis for å påstå at den aktuelle kombinasjonen av krisetyper utgjør en middels til høy trussel for omdømmet, men med prestasjonshistorikken og krisens alvorlighet som bakgrunn, øker denne trusselen i det minste til høy.

5.2 Den retoriske situasjon

I rimelig utfyllende forstand har analysen til nå tatt for seg situasjonen som krise og kontekst. I følgende delkapittel skal vi undersøke hvilke egenskaper krisen har som retorisk situasjon. I første omgang vil vi undersøke den overordnede retoriske situasjonen som NSB befinner seg i og benevne eventuelle endringer underveis i forløpet av NSBs tekstproduksjon.

Påtrengende problem

Det faktiske forholdet i denne situasjonen skapes ut av en stor mengde enkelthendelser i løpet av vinteren. NSB og passasjerer er vant til at tog tidvis forsinkes eller innstilles, men forskjellen denne vinteren er den store mengden, den høye frekvensen og utstrekningen i tid. Enkeltstående hendelser skaper enkeltstående informasjonsbehov hos passasjerene som akter reise med togene, men det er ikke denne interessen som er sentral for det påtrengende problemet. Det er først når hendelsene opptrer i en slik form at de kan betraktes under ett og slik utgjøre en krise, at den viktigste interessen viser seg. De mange problemene antyder en total kollaps i togtransporten, noe som skaper stor usikkerhet hos brukerne og i

offentligheten for øvrig. De faktiske forholdene blir til en retorisk situasjon med den førende interessen: *skal tog være et reelt transportalternativ, må det oppfattes som pålitelig.*

Ser man på hvor det påtrengende problemet befinner seg mellom det uventete og forventete, kan man med trygghet hevde at det har en draging mot sistnevnte. NSB og jernbanen opplever stadig problemer og særlig på vinteren. De involverte aktørene (JBV og NSB) proklamerte så sent som i desember-09 at problemer også ville oppstå i de kommende vintermånedene og at "verre tider" var i møte (Tálos, 2010). Nøyaktig omfang, tidspunkt og konsekvenser kan dog ikke hevdes å være forventet. Man kan videre fastslå at det påtrengende problemet oppfattes som svært negativt og potensielt skadelig for organisasjonen. Dette støttes også av at analysen tidligere har kunnet fastslå at passasjerer og offentligheten for øvrig sannsynligvis ville attribuere en høy grad av ansvarlighet til NSB.

Publikum

NSBs retoriske situasjon berører et stort og sammensatt publikum. Publikummet i den retoriske situasjon utgjøres i hovedsak av de som må overbevises for at det påtrengende problemet skal avhjelpes eller endres.

Det funksjonelle publikum

Det funksjonelle publikum består av de publikumsgruppene som NSB er avhengige av og vice versa. Slikt sett er NSBs passasjerer den sentrale publikumsgruppen. Disse kan igjen deles opp i pendlere, andre som regelmessig benytter tog som transport, og ferie- og helligdagspassasjerer. Ettersom virksomheten er såpass stor og tog så sentral som transportalternativ må man også kunne anse den totale offentligheten som potensielle passasjerer. Selv om ikke denne gruppen nødvendigvis reiser med tog jevnlig, er det viktig at denne gruppen har tillit til at tog er et reelt transportalternativ. En annen viktig funksjonell publikumsgruppe er de mange ansatte i NSB som får personlige erfaringer med passasjerenes frustrasjon. De ansatte kan også ses på som representanter for organisasjonen i den forstand at deres dialoger med omverdenen kan oppfattes som budskap fra organisasjonen.

Det fullmektige publikum

NSB er et aksjeselskap og har dermed et styre som ledelsen må være i jevnlig kontakt med. Denne gruppen har stor makt og kan legge sterke føringer på selskapets strategier. Styret

kan også være delaktig eller ansvarlig for å bytte ut og rekruttere til NSBs ledelse⁴¹. NSB er altså et aksjeselskap i tradisjonell forstand, men er i en særstilling ettersom aksjebeholdningen i sin helhet tilhører Samferdselsdepartementet. I tillegg til å forvalte eierskap over et antall selskap der NSB er ett av dem, har departementet ansvar for samferdsel og kommunikasjon i Norge. Samferdselsdepartementet kjøper transporttjenestene fra NSB gjennom interimsavtaler, også kalt trafikkavtalen⁴². Departementet er også ansvarlig for hvilken bevilgning NSB mottar som er øremerket investeringer. Av annet relevant fullmektig publikum kan også nevnes Stortingets transport- og kommunikasjonskomité som har myndighet til å stille samferdselsdepartementet og ministeren til ansvar for vanskeligheter på jernbanen og kreve ekstraordinær behandling av vanskelige saker på Stortinget⁴³. Ettersom Norge er et demokrati, er også passasjerene og offentligheten et indirekte fullmektig publikum ved sin støtte eller mangel på støtte i valg som igjen legger føringer for hvordan transportpolitikken skal utformes.

Normativt publikum

Ikke fullt så fremtredende i denne sammenhengen, finner vi det publikum som består av mennesker i organisasjoner som erfarer tilsvarende vanskeligheter og kan dra lærdom av hvordan krisen håndteres. I krisen kan dette være andre kollektivtransportører, andre store norske selskap og andre selskap som står under statlig forvaltning/styring.

Det diffuse publikum

Normalt befinner offentligheten seg i denne publikumsgruppen, men i kraft av at offentligheten er indirekte eiere, er den ikke lenger et isolert publikum med distanse til situasjonen. Offentligheten har i høyeste grad nærhet til og interesse i togkrisen. Det diffuse publikum kan lett undervurderes i denne saken ettersom disse publikumsgruppene ikke er i et avhengighetsforhold eller har direkte fullmakt over NSB. Likevel kan denne gruppen, kjennetegnet ved en viss distanse til organisasjonen, i høyeste grad delta i eller påvirke meningsutvekslingen. Jamført Hoffman & Ford (2010, s. 66) befinner mediene seg tradisjonelt i denne gruppen, men man kan argumentere for at mediene er et publikum som NSB i høyeste grad er avhengig av å ha et godt forhold til. Mediene er ansvarlig for å videreformidle hendelsene og måten NSB håndterer dem. Av andre diffuse publikumsgrupper finner vi de forskjellige pendlerforeningene som i varierende grad får en

⁴¹ Med "NSBs ledelse" henvises spesielt til konsernledelsen, ledelsen i NSB Persontog og Gjøvikbanen.

⁴² Trafikkavtalen på samferdselsdepartementets sider:
http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/jernbane_og_jernbanetransport/kjop-av-persontransporttjenester.html?id=449035

⁴³ 9. mars måtte for eksempel samf.minister Kleppa holde en redegjørelse for Stortinget om tiltak som skulle bedre situasjonen for norsk jernbane.

stemme i situasjonen. I løpet av krisen, fikk vi imidlertid se at spesielt én pendlerforening ble fremtredende og til stadighet ble gitt en stemme i mediene som kommentator til hvordan situasjonen burde løses og hvordan NSB håndterte den (Flåm, 2010).

Publikummets interesser og relasjoner

Alle kriser er unike, og man kan påstå at alle retoriske situasjoner har et unikt publikum. NSBs publikum skiller seg ut ved at det er få motstridende interesser og mange like interesser. Eierne er først og fremst opptatt av at tjenesteleveransen er god, ikke at utbytte av kapital skal maksimeres. Således kan NSB også unnsnippe mistanke om at profittmaksimering er førende prioritet. Rent politisk må man erkjenne at det er flere synspunkter for hvordan jernbanen skal driftes, men den umiddelbare interessen er fortsatt at Norge skal ha en velfungerende jernbane. NSBs publikum skiller seg også ut ved at alle publikumsgruppene består av potensielle passasjerer (funksjonelt publikum), eiere (fullmektig publikum) og velgere (diffust publikum). På samme måte som dette betyr at NSB må stå til ansvar for nasjonen som helhet, betyr det også at NSB på godt og vondt bør ha det samme budskapet i all sin retorikk. Dette betyr likevel at ikke alle publikumsgruppene stiler seg like velvillig til NSBs retorikk. I kriseanalysen kunne vi se at det eksterne miljø sannsynligvis ville tilskrive NSB en høy grad av ansvarlighet for krisen. Dette kan i størst grad relateres til passasjerene og offentligheten for øvrig, som gjennom sin svekkede relasjon til NSB og kjennskap til organisasjonens historie med kriser, sannsynligvis vil stille seg antagonistisk til NSBs retorikk. Ettersom denne gruppen også er velgere, kan man forvente at publikummet samtidig forventer innsyn i hvordan de økonomiske ressursene anvendes. Det fullmektige publikummet, spesielt representert ved Samferdselsdepartementet og den sittende regjering, kan hevdes å stille seg mer velvillig til retorikken da en vedvarende krise også kan reflektere negativt oppover i styringssystemet. Man kan også forvente at mediene aktivt forholder seg til krisen historisk og dermed stiller seg negativt til krisen. Likevel skal mediene i utgangspunktet opptre nøytralt og dermed ta ansvaret med å videreformidle eventuelle positive utviklinger i saken. Uansett kan man forvente at mediene gjennomgår all handling og kommunikasjon i et kritisk perspektiv.

Vilkår

I en slik omfattende situasjon finnes det enormt mange vilkår som NSB må forholde seg til eller utnytte for å avhjelpe det påtrengende problemet. Analysen gjør kun et forsøk på å identifisere de mest sentrale og fremtredende av disse.

Ikke-fagtekniske (ikke-retoriske) vilkår

- **Driftsstatistikken** som denne oppgaven interesserer seg for, gjelder persontransport og forholder seg til regularitet og punktlighet. Dette er i kriseperioden det fremste beviset på at NSB er i og del av en krisesituasjon. Når driftstatistikken er god, representerer den en mulighet. Er den dårlig, som under vintermånedene, gjør den det vanskeligere for NSB å forsvare seg. Selv om statistikk ofte fremheves som sannhet, er det likevel menneskelige beslutninger som definerer hvilke resultater som skal være mest representative. En punktlighetsstatistikk gir helt forskjellige inntrykk om datautvalget tar for seg punktlighet over et helt døgn, fremfor i rush-tiden. Likevel skal metode og utvalg være kjent, og dermed gjøre driftstatistikk til et ikke-retorisk vilkår.
- **Snø og kulde** er en sesongbetont begivenhet og kan i tidsrommet fremheves som utslagsfaktor.
- **De konkrete hendelsene og hendelsesforløpet** er i seg selv ikke-retoriske vilkår. Et strømløst eller avsporet tog er en ikke-retorisk hendelse, likeså er mengden og frekvensen av dem.
- **Lover, regler og andre juridiske forhold** er ufravikelige regler som NSB må forholde seg til og likeledes akte seg for når organisasjonen eventuelt skal ta ansvar. NSB ønsker for eksempel å unngå at alle utsatte kunder får full refusjon fordi tjenesten ikke er levert i henhold til kjøpsloven. På samme måte må NSB forholde seg til at togtjenesten er kjøpt av Samferdselsdepartementet og må levere i henhold til Trafikkavtalen.
- **Relasjoner** som NSB har til sine interessenter er et vilkår fordi organisasjonen må opptre rett etter hva som er forventet i relasjonen. Dette gjelder for eksempel eierforholdet, samarbeidsforholdet til JBV og kunde/tilbyderforholdet til passasjerene. Eierskapsmodellen og bevilgningssystemet er et vilkår da politisk- skiller seg fra privat eierskap på måten det styres. Som vi tidligere har vært inne på, er NSBs publikum både et funksjonelt og fullmektig publikum. NSB er eid av staten og dermed borgerne den representerer. Dette er et sterkt vilkår fordi det eksterne publikum kan stille høyere krav til at virksomheten driftes på en ordentlig måte og kreve større innsyn i arbeidsprosessene og beslutningene. NSB og jernbanen for øvrig er også underlagt et bevilgningssystem som bestemmer hvilke investeringer som skal gjøres. Som vilkår kan dette utnyttes ved at NSB kan hevde at bevilgningene er for dårlige. På den andre siden må NSB også forholde seg til dette som vilkår da det skaper

høyere forventninger til at NSB leverer prestasjoner og fremdrift ved vedlikehold og innkjøp.

- **Direktiver** internt i NSB foreskriver hvilket formål organisasjonen har med sin virksomhet.
- **Ansvarsfordeling på norsk jernbane** definerer hvem som har ansvaret for at den norske jernbanen fungerer. Dette påvirker også hvordan krisen håndteres ved for eksempel at det er JBV som er ansvarlig for informasjon på stasjonsperrongene.
- **Jernbane som uttalt politisk satsningsområde** spiller selvsagt en rolle i hvordan NSB utformer sin retorikk. Med kjennskap til tidligere problemer og politiske lovnader om et bedre jernbanetilbud er krisen en gjentakende skuffelse.
- **Tidligere jernbanekriser og omdømmemålinger** påvirker hvilke retoriske strategier som er hensiktsmessige for NSB.

Fagtekniske (retoriske) vilkår

Fysiske vilkår (tekniske)

- **Årsak, effekt og ansvar** kan i en krise være vanskelig å stadfeste, noen ganger umiddelbart etter, og noen ganger også for all tid. Det dreier seg altså om å utnytte og forholde seg til uvissheten som ofte kjennetegner krisen. At NSB har ansvar for sine kunder er ufravikelig, men et komplekst årsaksforhold er enklere å utnytte. En hendelse består ofte av flere faktorer og det kan dermed være rimelig å hevde at noen har hatt sterkere utløsende effekt enn andre. Ansvar for hendelsen er også noe annet enn ansvaret for håndteringen av en hendelse. Dersom hendelsen er JBV's ansvar, kan NSB velge å fremheve dette foran andre aspekter. Konsekvensene av været kan også utnyttes som et retorisk vilkår ettersom det vil kunne foreligge en viss forståelse for at kulde og snø kan påvirke et så omfattende transportsystem.
- **Formidlingskanalene** som NSB benytter er til forskjellig grad åpen for tilbakemeldinger fra publikum. I de sosiale mediene kan hvem som helst (i henhold til retningslinjer) gi umiddelbar tilbakemelding på NSBs tekster. Det blir dermed en utfordring hvor mye NSB skal engasjere seg i diskusjoner. På sine egne nettsider har NSB imidlertid full kontroll og kan redigere eller slette tekster ved eget ønske. Slik blir de svært representative for hvordan NSB forholder seg og tar standpunkt til krisen, men NSBs internettsider har så klart færre lesere enn nyhetsmediene. Når de publiseres er de dog offentlige og gjenstand for kopiering og henvisning fra andre steder på nett. I avisinnlegg er det liten interaksjon med budskapet, men kan likevel

kommenteres i andre motinnlegg. I disse mediene får også NSB mulighet til å forberede samt gjennomgå sitt budskap nøye før det publiseres. Tekstene kan også sendes rundt i organisasjonen til korrektur for å kvalitetssikre innholdet.

Kulturelle og psykiske vilkår

- **Kjennskap** som publikum har til krisen spiller en rolle ettersom passasjerene besitter en mye nærere erfaring med krisen enn offentligheten for øvrig. Mediene står for mye av formidlingen, og NSB kan i sitt forsvar utnytte at medienes fortolkning har vært feilaktig. Man kan hevde at brorparten av NSBs publikum ikke besitter førstehåndsskjennskap til krisen.
- **Politisk ståsted** hos publikum blir et vilkår ettersom dagens NSB i stor grad kan forstås som et produkt av en sosialdemokratisk retning. Opposisjonelle politiske krefter vil for eksempel hevde at konkurranse og privatisering er en bedre retning for jernbanen.
- **Omdømmet** er også et retorisk vilkår som kan resultere i motstand til NSBs retorikk. NSB vil nok ikke gå i sterk opposisjon de negative holdningene, men heller ta sikte på å nyansere bildet slik at NSB fremstår som mindre klanderverdig.

5.3 Analyse av kriseretorikk i NSB

Her vil oppgaven gjennomgå analysematerialet ved en deskriptiv analyse av retoriske strategier, med en påfølgende evaluerende og kritisk tilnærming. Tekstene analyseres i kronologisk rekkefølge. Analysen erkjenner at den retoriske situasjonen er svært dynamisk og i kontinuerlig endring. Analysen forholder seg til den overordnede retoriske situasjonen som er tidligere beskrevet, men hver enkelt tekst innledes med eventuelle vesentlige endringer som kan ha påvirket situasjonen. Analysetekstene varierer i innhold og lengde, samtidig som de på forskjellig vis relaterer seg til krisen. Dermed trekker analysen på forskjellige metodeelementer etter hvor relevante de er for den enkelte teksten. I så måte anses teksten "Takk for din tålmodighet" (vedlegg 2) som den mest sentrale i analysen.

5.3.1 "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden"

(Publisert nsb.no/aktuelt, 07.01.10, Vedlegg 1)

Situasjonskontekst: Teksten publiseres samme dag som hastemøtet med JBV og samferdselsministeren. På den påfølgende pressekonferansen beskriver Kleppa tilstanden som en "krisesituasjon". Selv om dette er det sikreste tegnet på at krisen er oppstått, kan man påstå at krisen allerede har vært pågående 1-2 uker. Tidsrommet preges av svært lave punktlighetstall, og man kan sammen med bakgrunnskonteksten hevde at NSB befinner seg i kriseresponsstadiet.

Retorisk strategi

Etos og patos

I teksten bygger NSB etos ved å vise frem tiltak de har satt og akter sette i verk for å bedre situasjonen. Dette påvirker oppfatningen av organisasjonens kompetanse og profesjonalitet. Teksten informerer om at bemanning og tinekapasiteten vil økes (l. 2-3, 6-7). Stein Nilsen siteres i teksten og forteller at tinekapasiteten er viktig for å sikre at togene som får problemer med snø raskt kan komme i trafikk igjen" (l. 12-13). Her benyttes den fremste myndighetspersonen i togselskapet, noe som viser en tilstedeværende ledelse som er engasjert i et velfungerende og effektivt system for å løse snørelaterte problemer med togene. Nilsen viser også omsorg for kundene når han henviser til at økt bussberedskap skal sørge for at kundene skal komme seg "dit de skal" (l. 25-26) Overskriften i siste halvdel av teksten forteller om "stor vinterberedskap" (l. 15). Teksten fortsetter med å fortelle at togene "hvert år ... gjennomgås og oppgraderes". Foruten kompetanse, viser NSB at de også arbeider proaktivt og har faste rutiner (som pågår uavhengig medieoppmerksomheten?). Her viser også Nilsen innsikt i detaljene rundt hva som gjøres for å forberede togene for vinteren. Teksten forteller at NSBs vedlikeholdsselskap Mantena også har økt beredskapen, noe som igjen viser til at NSB har kontroll over situasjonen (l. 23-24). Til forskjell fra de andre analysetekstene, inneholder denne teksten bilder fra et anlegg der togene er i ferd med å bli aviset. Slike bilder fyller i følge Kjeldsen en "dokumentarisk funksjon" og fungerer som belegg for at tiltakene utføres slik det hevdes i teksten (Kjeldsen 2009, s. 269). Avbildningene får også en narrativ beskrivelse om hva som skjer på bildet: "I full sving med å spyle is fra et lokaltog på Mantena Sundland" (l. 32). Foruten å fortelle hva som skjer, gir teksten også uttrykk for at arbeidet utføres med iver. Dette viser til selskapets etos, ved at

organisasjonen består av flinke og motiverte ansatte, men kan også oppfattes som en patosappell der leseren blir påminnet om at det faktisk er mennesker som utfører arbeidet. Slik kan dette være en identifikasjonsstrategi som mildner kritikken ettersom det vanskeligere å rette krass kritikk mot mennesker fremfor en abstrakt virksomhet.

- Imagegjenopprettelse

Teksten har som formål å vise til tiltak som skal redusere påkjenningen av kulda. Den er fristilt i forhold til den øvrige situasjonen, noe som kan tolkes på flere måter. Man kan hevde at det er en legitim forventning at teksten adresserer situasjonen til en viss grad, og dette er forbeholdt hvordan NSB setter til verks tiltak som skal bedre kulden. Ettersom teksten publiseres i et tidsrom hvor selskapets omgivelser begynner å enes om at krisen er et faktum, kan man lese på teksten som en reduksjon av omfang (det er ingen krise, bare kuldeutfordring) og således, ettersom det ikke henvises til noen uvanlig alvorlig situasjon verken for NSB eller kundene, kan man slik forstå at problemene er ordinære vinterproblemer. Teksten er lite tilpasset situasjonskonteksten, og man kan således påstå at den kunne vært skrevet hvilken som helst vinter. Slik kan man også forstå teksten som en implisitt benektelse at det i det hele tatt er en krise. Ettersom NSB fremlegger tiltak som skal bedre situasjonen, men ikke anerkjenner noe ekstraordinært problem, kan den også forstås som en reduksjon av omfang, ved avstivning; NSB fremmer de positive sidene ved saken (preventive og iverksatte tiltak).

Logos

I teksten nevnes ikke den utenforliggende jernbanesituasjonen eller at tiltakene er motivert av at noe er alvorlig feil. Argumentasjonen dreier seg heller om årsak-effekt av værforholdene (implisitte argumentelementer er markert med klammer).

Linje 2-4 - Årsak

P: Kulde og is skaper driftsproblemer

B1: Ved kulde og is går togene lettere i stykker

B2: Ved kulde og is tar togene lenger tid å reparere

H: Ødelagte tog og lang rep. tid skaper driftsproblemer

NSB benytter en kausalitetsargumentasjon som argumenterer for at værforholdene gjør at togene får problemer og tar lengre tid å reparere enn vanlig. For at argumentasjonen skal aksepteres, er det viktig at leseren godtar den implisitte hjemmelen at teknikk, og spesielt togteknikk, kan påvirkes av vinterforhold.

Linje 6-13 - Forbedrende tiltak

P: (NSB vil levere et bedre/godt produkt)

B: NSB setter inn økt tinekapasitet som tiltak

H: Tiltak av typen økt tinekapasitet gir et godt produkt

Linje 15-21 – Forbedrende tiltak

P: NSB ruster togene for den norske vinteren

B1: NSB smører pakninger og dørlåser.

B2: NSB kontrollerer at varmeanlegg og termostater fungerer i alle vogner.

B3: NSB gjennomgår og bytter bremsesylindere.

B4: NSB behandler undersiden av togene med silikon for å hindre at snø og fuktighet skal ødelegge vitale deler (på toget).

H: Feil unngås ved faste beredskapsrutiner

NSB legger frem flere detaljerte bevis for å støtte sin argumentasjon om at selskapet og underleverandøren (som NSB eier) utfører tiltak og er beredt på vinterproblemene. Disse bevisene styrkes også ved hjelp av bilder. Det er tydelig at NSB legger ekstra prioritet i tydeliggjøre arbeidet sitt.

Dispositio

Ser man på komposisjonen i teksten ser vi at teksten gjentakende viser til tiltak og forbedringer, både hos NSB og Mantena.

1. Innledning – Tiltak og årsak (l. 1-4). Her nevnes hovedtiltak og argumenteres for hvordan værforholdene påvirker togene.
2. Bevisfremleggelse med årsaksargumentasjon– forbedring (l. 6-13). Tar for seg økt tinekapasitet og hvorfor de anses som viktige.
3. Bevisfremleggelse med årsaksargumentasjon – forbedring (l. 15-21). Omhandler vinterberedskap og hvorfor dette er viktig.
4. Bevisfremleggelse med årsaksargumentasjon – forbedring (l. 23-26). Omhandler økt beredskap i Mantena og bussberedskap hos NSB.
5. Bevisfremleggelse i bilder – tiltak (l. 27-35). Bilder viser hvordan togene avises.

Teksten innleder ved å vise til økt bemanning og forklare hvordan kulden påvirker togene. Deretter nevnes økt kapasitet, etterfulgt av beredskap, før teksten avslutter med økt

bussberedskap, et tiltak som for mange kunder kan oppfattes som spesielt viktig. Med en slik rekkefølge, skapes inntrykket av at den økte bussberedskapen står som en siste sikring for kundene, men ettersom den benevnes såpass sparsommelig kan man også hevde at tiltaket nedprioriteres. Et slikt tiltak kan sies å være sentral informasjon til kundene, og når et togselskap bruker busser for å frakte sine passasjerer er dette også et tiltak som ligner et *krisetiltak*.

Elocutio & Actio

Det er viktig å påpeke hvordan bildene bidrar i overtalelsesprosessen som ytterligere bevis på at NSB gjør som de sier. Om leseren motsetter seg omfanget av tiltakene, må leseren i alle fall godta *at* det skjer. Bildene viser arbeidet idet det pågår og uten at menneskene gjør øyekontakt med kamera. Man får dermed inntrykk av at dette er en reell hendelse og ikke i nevneverdig grad er blitt iscenesatt. Dette styrker argumentasjonen og gir leseren også et mentalt bilde over hva som må gjøres når kulden påvirker togene. Neste gang leseren står på perrongen og venter på toget, kan leseren minnes det mentale bildet og dermed ha større forståelse for hva som kan ha skjedd.

Evaluerende tilnærming

Retoriske strategier i den retoriske situasjon

Teksten tar for seg tekniske problemer forårsaket av kulden, men det tydeliggjøres ikke at de tekniske problemene er tilknyttet et annet, større faktisk forhold, krisen forårsaket av de mange forsinkelsene og innstillingene. Likevel er det underliggende forståelse at teksten skal styrke NSBs etos ved å forsikre leseren at selskapet gjør "noe" (ref. tiltak) for at problemene skal unngås. Teksten fremhever også at beredskapsprosesser gjennomgås årlig, noe som antyder en forventning til at problemer oppstår på vinteren. Det refereres til kundene bare ett sted i teksten, avslutningsvis i 3. person, med tilknytning til den økte bussberedskapen. Slik får man inntrykk av at teksten ikke kun er ment for kundene, det funksjonelle publikum, men også det fullmektige publikum (som eiere) og det diffuse publikum (interessegrupper og media). Når tekniske problemer oppstår, er det vanskelig å fastsette nøyaktig hvorfor de skjer og om de relevante aktørene kan holdes ansvarlig. Dette utnyttes i teksten ved at NSB tar hevd på sin forståelse av hvilke forhold som påvirker togene og hvilke tiltak som er vesentlige for å unngå at problemer oppstår.

Tekstens hensikt

Teksten benytter seg av kausalargumentasjon for å stadfeste at tekniske problemer oppstår når tog møter kulde. Det er altså NSBs hensikt å knytte problemene til dette forholdet og videre overbevise leseren ved hjelp av en rekke belegg for sine påstander om at de gjennomfører preventive og reaktive tiltak til det beste for de reisende. NSB forsøker slik å kommunisere at de gjør *nok*.

Hvor formålstjenlige er strategiene i situasjonen?

Det mest påfallende med tekstens retoriske strategier, er hvor lite de reflekterer at situasjonen er ekstraordinær. Teksten viser til både preventive og iverksatte tiltak, men situasjonen omtales ikke som spesielt alvorlig. På dette tidspunktet kan man forvente at publikum har kjennskap til og opplevelse av den problemfylte perioden, og blant passasjerene vil det sikkert kunne spores frustrasjon over enkelthendelsene og situasjonen for øvrig. NSB bygger gjennomgående sitt etos ved kompetanse, profesjonalitet og framsynhet, og kan ved sin argumentasjon og bevisfremleggelse overbevise om at tiltakene vil kunne forhindre at ytterligere problemer oppstår. Likevel er det lite som tyder på at NSB oppfatter situasjonen som ekstraordinær eller har reflektert over om kundene opp til publiseringstidspunktet har vært særlig utsatt. Man kan påstå at den retoriske situasjonen foreskriver at transportøren viser noe mer omsorg overfor kundemassen, og når den ikke gjør dette, kan strategiene falle på at NSB synes å være mer opptatt av å løse problemene for sin egen del, fremfor for kundene. At NSB ikke knytter tiltakene til et alvorlig problem, kan gi inntrykket av at selskapet ikke har innsett situasjonens alvorlighet. Teksten publiseres på et tidspunkt der det fortsatt kan være intern tvil om organisasjonen er i en krise, men NSB er uansett vel vitende om at perioden så langt har vært problemfylt. Således kan man påstå at situasjonen, selv uten klassifisering som krise, likevel stiller krav til at retorikken gjenspeiler bakenforliggende problemer og kundenes opplevelse av dem. Fremholder man å vurdere teksten som krisekommunikasjon, finner man at teksten ikke benytter seg av gjenoppbyggingsstrategier (kompensasjon og unnskyldning) slik Coombs anbefaler dersom prestasjonshistorikken er dårlig og attribusjon av kriseansvar høy (2006, s. 206, sitert Frandsen & Johansen, 2008, s. 239). En annen strategi som derimot fremkommer i teksten, er reduksjon av omfang ved avstivning: NSB legger frem en rekke tiltak som skal sørge for at problemer ikke oppstår med årsak i kulden. At teksten henviser til en tilsynelatende ordinær vinterutfordring, kan man også hevde at teksten er en implisitt benektelse av det i hele tatt finnes noen krise. Teksten publiseres i det tidsrommet hvor krisen er i ferd med å bli til, så man kan hevde at en slik implisitt benektelse blir stadig mer risikabel ettersom selskapet i økende grad kan oppfattes å forholde seg til en annen virkelighet enn sine omgivelser.

Dermed kan interessentene, og spesielt kundene, få enda mindre tillit til at situasjonen vil bedre seg da togselskapet kan synes å drive i fornektelse.

Kritisk tilnærming

Selv om NSB ikke gjør henvisninger til situasjonen som helhet, kan man ikke unngå det faktum at interessentene på dette tidspunktet begynner å enes om at NSB er i en krise. Teksten publiseres samme dag samferdselsministeren selv beskriver tilstanden som en krisesituasjon, og det kan dermed fortsatt være tvil internt i NSB om situasjonen representerer en trussel. Velger vi å anta at NSB på dette tidspunktet erkjenner at situasjonen er eller begynner å bli alvorlig, kan man tolke teksten slik at NSB strategisk utelater henvisninger til krisen og forsøker distansere seg fra den ved å vektlegge tekniske problemer og enkelttiltak tilknyttet en vanlig vinterutfordring.

Ved en kritisk tilnærming til virkelighetsbildet som skapes i NSBs tekst, ser man at situasjonen, uavhengig hvordan den oppfattes av det eksterne miljø, kategoriseres i teksten som "kuldeutfordring". Dette fremkommer i tittelen "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden" (min understreking). Man må forstå teksten slik at den i utgangspunktet er ment for å ta for seg kuldeproblemerkene spesielt, men i lys av den øvrige situasjonen kan man ikke isolere dette som eget problem- og løsningsfelt. En slik kategorisering kan begrense fortolkningsrommet for leseren ettersom *krise* blir en fjerntliggende forståelse av situasjonen. NSB fremlegger flere detaljerte bevis og gir på denne måten en viss informasjonstilgang til leseren. Likevel benyttes informasjonen i en kausalitetsargumentasjon som legger føringer for hvordan forholdene skal forstås, nemlig som en ytre påvirkning. Det er på den andre siden liten tvil om at NSB er agens ved utførelse av tiltakene og at selskapet anser seg selv som ansvarlig for at problemene unngås. NSB viser også hvordan selskapet samarbeider med vedlikeholdsselskapet og hvorfor de forskjellige tiltakene er nødvendige. Det anses også som positivt at NSB på informativt vis publiserer bilder slik at leseren får en dypere forståelse for selve prosessen. Likevel kan man hevde at en slik bevisførsel og konsentrasjon rundt tekniske forhold, bidrar til å samle oppmerksomheten rundt NSBs tekniske utfordringer fremfor hvilke forpliktelser selskapet har overfor sine kunder. Med andre ord, er det NSBs problemer teksten handler om, ikke kundenes. Kundeperspektivet er lite representert i teksten, og ettersom NSB forfekter sine gode beredskapsrutiner på et tidspunkt der mange kunder har fått erfare at disse ikke har hatt særlig effekt, kan man hevde at teksten i større grad burde adressert en slik legitim forventning.

5.3.2 "Takk for din tålmodighet"

(Publisert nsb.no/aktuelt, 25.01.10, Vedlegg 2)

Situasjonskontekst: Denne teksten oppfattes som en av de mest sentrale tekstene i analysen av NSBs kriseretorikk. På dette tidspunktet, har problemene vart i vel to måneder, men selve krisen har kun vart halvparten så lenge. Punktligheten i togtrafikken har gjennom måneden vært på bunnivå, og det spesielt kalde været har gjort forsinkelser og innstillinger ekstra merkbare for passasjerene på perrongen. NSB får stadig mer negativ omtale i media, og bare uka før kommer togproblemene på forsiden på to av Norges største aviser. Samme uke, publiseres også leserinnlegget av Magnhild Meltveit Kleppa i flere aviser hvor hun beklager for jernbaneproblemene. Mandag, påfølgende uke, 25. januar, publiserer NSB teksten "Takk for din tålmodighet" på sine egne nettsider.

Retorisk strategi

Etos og patos

Tekstens tittel er en patosappell der det uttrykkes takknemlighet, og dermed ros (smiger), til leseren for sin tålmodighet. I tekstens innledning uttrykkes det umiddelbart at "fra slutten av november i fjor, frem til nå har ikke vi i NSB som vi skal" (1.2). Videre uttrykkes nedstemthet over at de mange årsaks- og ansvarsforholdene får den samme konsekvensen for "deg som kunde" (1.2-3). Denne imøtekommenheten underbygges videre ved at innledningen siteres NSBs konsernsjef, Einar Enger. Dette bygger etos da det viser at NSB benytter den operative ledelsens høyeste myndighetsperson som talerør. Dette har sin effekt ved å vise at organisasjonen tar situasjonen alvorlig. Dette underbygges også ved at organisasjonen omtales som et menneskelig felleskap med nærhet til situasjonen (vi), fremfor teknisk (f.eks. Selskapet).

Denne strategien forfølges videre ved at neste avsnitt avsluttes ved å sitere en myndighetsperson, men denne gangen direktør og leder for NSB Persontog, Stein Nilsen. Her uttrykkes glede over at vedlikehold av jernbanen har fått mer oppmerksomhet. Dette kan sies å være en patosappell fordi den deler med seg en positiv sinnsstemning, noe som igjen viser til NSBs etos som oppriktig engasjert i at situasjonen bedres.

To avsnitt ned vises igjen imøtekommenhet ved at teksten (denne gang sitert Enger) eksplisitt anerkjenner organisasjonens ansvar - "å holde togene i gang er vårt ansvar" (l. 14). I samme avsnitt rettes en appell til leseren der NSB fremstår som kompetent. Dette dreier seg om at organisasjonen har oversikt og har en helhetlig innstilling til arbeidet som skal gjøres – "samtidig som vi jobber med de kortsiktige løsningene, må vi ha stor oppmerksomhet rundt å bedre situasjonen permanent" (l. 15-16).

Påfølgende avsnitt har en egen overskrift som uttrykker at de to lederne sammen er takknemlige for kundenes tålmodighet. Påfølgende linjer er en ytterligere etosappell om imøtekommenhet der de (vi) uttrykker forståelse for frustrasjonene og at det i "enkelte uker har (...) vært svært mange forsinkelser" (l. 19-20). Avsnittet avsluttes med et sitat av Stein Nilsen hvor han sier "tak til våre ansatte" for at de gjør "alt de kan for å bedre situasjonen" (l. 21). Dette kan ses på som en patosappell der det søkes verdsettelse av de ansattes arbeid. Samtidig kan en slik anerkjennelse av prestasjoner ses på som et forsøk på å skape ekstern identifikasjon med organisasjonen.

Avsluttende avsnitt har også egen overskrift som forsikrer at NSB arbeider med tiltak. Her appelleres det igjen til at organisasjonen er oppriktig engasjert: "opptatt av å bedre situasjonen" (l. 24). Her vises også imøtekommenhet ved at det uttrykkes enighet i at kundenes rettigheter skal bedres og kompetanse og profesjonalitet ved at dette arbeidet er startet (l. 25).

- Gjenopprettelsesstrategier

Når det i teksten dreier seg om årsakene til at situasjonen er slik den er, refereres det til ytre faktorer som vær og bevilgninger. Dette representerer en implisitt benektelse med flytning av skyld og er den mest fremtredende strategien. Der NSB eksplisitt befester at operasjonelle tog er deres ansvar, fremheves dette for å vise til hvordan NSB har arbeidet proaktivt: "derfor var det viktig for oss å hente inn flere på verkstedene..." (l. 14, min understreking). Dette fungerer også som en avstivning som fremmer positive sider av saken og avleder negativ oppmerksomhet. Denne strategien forfølges videre ved takknemlighet til NSBs ansatte som "gjør alt de kan for å bedre situasjonen" (l.21). NSB benytter seg også av korrigering ved at de lover bedre kundeinformasjon. Til en viss grad søker altså NSB å bedre situasjonen, men gjør det uten å ta skyld.

Logos

Argumentasjon

Denne analysen interesserer seg for argumentasjon som dreier seg om sakens grunnleggende forhold. Dette dreier seg spesielt om årsak-effekt og ansvar-skyld (implisitte argumentelementer er markert med klammer):

Linje 6 - Argumentasjon om årsak

P: (Situasjonen skyldes lave bevilgninger)

B: Bevilgningene har i tiår vært små.

H: Små bevilgninger gir synlige og smertelige resultater.

I første setning i første avsnitt argumenteres det eksplisitt for at jernbanens resultater er tilknyttet den forlengede perioden med små bevilgninger. Hjemmelen blir dermed relatert til årsak-virkning. Påstanden tar videre for gitt en enighet om at resultatene er både smertelige og synlige og at bevilgningene i tiår har vært små.

Linje 6-9 - Forbedring av situasjonen

P: Kvaliteten på JBV's anlegg vil gradvis bedre seg.

S: Gradvis

G: Ettersom behovet (for vedlikehold) er enormt

B: Vedlikehold av eksisterende jernbane har større oppmerksomhet.

H: (Jo mer oppmerksomhet vedlikehold av JBV's anlegg får, jo større forbedring vil skje.)

I første avsnitt beveger argumentasjonen seg fra årsak (små bevilgninger gir dårlige resultater) til argumentasjon rundt hvorfor og hvordan bedring i situasjonen vil skje. Påstanden fremsettes eksplisitt at kvaliteten på JBV's anlegg vil bedre seg, med "gradvis" som styrkemarkør og gjendrivelsen at behovet for økt oppmerksomhet på vedlikehold er stort. Med sikkerhet kan NSB altså kun hevde at situasjonen vil forbedre seg gradvis. Videre er denne forbedringen forbeholdt kvaliteten på JBV's anlegg.

Linje 11-12 – Argumentasjon om årsak

P: Snøen og kulda har forårsaket feil på teknisk utstyr

B: Det har vært snø og kulde

H: (Snø og kulde kan forårsake feil på teknisk utstyr).

Her argumenteres det for at teknisk feil i løpet av de siste månedene har hatt sin årsak i snøen og kulda. Snøen og kuldas tilstedeværelse tas for gitt med leseren, men argumentasjonen tar ikke for seg detaljer vedrørende vær og hva som er toleransenivået for det tekniske utstyret. Hjemmelen forblir således implisitt at det ved snø og kulde kan oppstå tekniske problemer.

Linje 14-17 – Tiltak hos NSB

P: Situasjonen vil bedres.

B1: NSB henter flere inn på verkstedene for å få togene ut i trafikk igjen.

H1: Høyere verkstedsbemanning er en kortsiktig løsning som får tog ut i trafikk igjen.

B2: NSB pusser opp gamle tog og venter 50 nye tog de nærmeste årene.

H2: (Økt bemanning og vedlikehold, samt nyervervelser av tog er forbedringer).

For å forsikre leseren om at tiltak er satt i gang, hevder NSB at situasjonen er i ferd med å forbedres på kort og lang sikt. Dette relaterer seg til verkstedsbemanning og nye og bedre tog.

- Dissosiasjon

Ut av teksten er det lite som antyder at NSB føler seg særlig truet. Dette får følger for hvor synlige dissosiasjonsstrategiene er. Det fremkommer likevel at NSB inntar en kunnskapsposisjon ved at de legger frem påstander og forenklete forhold som gitte sannheter. Dette gjelder for eksempel at NSB tar for gitt en enighet om at små bevilgninger og vær er årsakene til situasjonen. Ved at disse årsakene ikke utforskes videre, begrenser samtidig NSB hvilken informasjon som skal være relevant og tar hevd på "den sanne kunnskapen".

Dispositio

Teksten kan enkelt sammenfattes i sekvenser.

1. Innledning – appell (l. 1-4). Inneholder en takk til kundene for sin tålmodighet og at NSB er lei seg.
2. Argumentasjon – årsak (l. 6-12). Argument 1 fremsettes (små bevilgninger over tid) sammen med en håpserklæring om at tilstanden vil bedre seg. Argument 2 (tekniske problemer på grunn av værforhold) fremsettes i påfølgende avsnitt.

3. Argumentasjon – tiltak (l. 14-17). Så følger teksten opp med å ta for seg hva NSB gjør på sin side for å bedre situasjonen.
4. Appell (l. 19-21) - NSB takker igjen kundene for deres tålmodighet og uttrykker forståelse for kundenes frustrasjoner.
5. Avslutning - tiltak (l. 23-28) – NSB meddeler at de arbeider med å bedre kunderettigheter og –informasjon.

Teksten innleder først ved å være imøtekomende. Slik kan den påstås å gripe oppmerksomhet ved at den retter seg direkte mot leserens frustrasjoner. Deretter nevnes argumentene i et årsak-effekt-løsning-mønster som prioriterer små bevilgninger høyest og værforhold som en underårsak. NSB argumenterer så for hva de gjør for å bedre situasjonen, selv om årsakene tidligere er blitt presentert som hovedsakelig utenfor deres ansvarsområde. Den gjentakende kundeappellen kan forstås som en ytterligere forsikring om NSBs omsorg for kundene, men har også sin effekt ved at det implisitt styrker troverdigheten i den foregående årsak-effekt-argumentasjonen. Teksten avsluttes i en oppadgående, positiv retning ved at flere NSB-tiltak legges frem som skal bedre situasjonen for kundene. Teksten oppsummeres ikke, men avsluttes med flere tiltak som er sentrale for kundene. Teksten kan slik oppfattes å nedprioritere viktigheten ved, og behovet for, utbedrete kunderettigheter og bedre informasjon.

Elocutio & Actio

Stilistisk minner teksten mye om en journalistisk tekst ved at den benytter seg av sitater og elementer som ingress og deloverskrifter. Flere avsnitt er lagt i munnen på både Enger og Nilsen. Likevel, benyttes formen ikke konsekvent. Første eksempel på dette er at tekstens overskrift "Takk for din tålmodighet" ikke åpner med sitatstrek. Altså må man gå ut fra at denne beskjeden kommer fra NSB som helhet. Ingressen åpner heller ikke med sitatstrek, men avslutter derimot med henvisning til Einar Enger. Første avsnitt har heller ikke slik markør, og denne gang er det Stein Nilsen som blir sitert. Teksten skifter mellom Nilsen og Enger flere ganger, før nest siste avsnitt der begge omtales sammen som opptatt av kundene (l. 19-21). Det er altså forskjellig hvem som er sitert per avsnitt, og flere ganger står linjer isolert uten at noen siteres (l. 11-12). Teksten skifter også mellom å tiltale leseren direkte "takk for din tålmodighet" og i 3. person "bedre informasjon til kundene". På denne måten viser teksten både nærhet og distanse til leseren, samtidig som det er flere synlige stemmer i teksten; "NSB", "konserndirektør Einar Enger" og "direktør for NSB Persontog Stein Nilsen".

Evaluerende tilnærming

Retoriske strategier i den retoriske situasjon.

- Det påtrengende problem

Teksten uttrykker kjennskap til hva som blir resultatet når bevilgninger over tid er små "tiår med små bevilgninger til ny jernbane og vedlikehold gir synlige og smertelige resultater" (I.6). Slik kommer det frem at problemet altså ikke var helt uventet, og videre beskrives alvorligheten av den som "synlige og smertelige resultater". Den førende interessen i de faktiske forholdene fremkommer når teksten viser til hvilke konsekvenser forholdene har medført: "i enkelte uker har vært svært mange forsinkelser" (I.20). Teksten tar ikke for seg å beskrive utdypende hva det påtrengende problemet har vært, men heller at "årsakene er mange" så vel som "ansvarsforholdene" (I. 2-3). Flere appeller retter seg mot reaksjonene (frustrasjon), og at diverse tiltak vil bedre de faktiske forholdene. Teksten henvender seg dels til en sviktende tillit ved håpserklæringene om at jernbanekvaliteten gradvis vil bedre seg (I. 9).

- Publikum

Teksten henvender seg naturlig nok til det funksjonelle publikummet, representert ved NSBs kunder. Disse er en sentral publikumsgruppe og analysen har tidligere hevdet at dette kan være det norske folk i sin helhet. Det er likevel eksplisitte henvisninger til de faktiske brukerne og frustrasjonen som NSB har forståelse for. Likevel kan man hevde at teksten også hever seg over denne gruppen når den omtaler disse i 3. person (I. 23-28). Slik kan man hevde at teksten også henvender seg til det fullmektige publikum (skattebetaleren, myndigheter, eier, forbrukerrådet osv.) som har en interesse i at kundene ivaretas på en god og rettferdig måte. Dette kan også hevdes å være rettet mot det diffuse publikum som interessegrupper og nyhetsmediene. Teksten inneholder, foruten kundene, takksigelser rettet mot de ansatte. Man kan gå ut fra at teksten kan ha blitt distribuert internt eller i det minste at de ansatte har en interesse av å lese denne teksten på organisasjonens nettsider. Dette kan styrke intern motivasjon i den vanskelige tiden, men fungerer også utad som en markør for at organisasjonen er stolt av sine egne medarbeidere. Dette gjenspeiler også på NSBs etos, da organisasjonen ser ut til å bestå av flinke mennesker. Dog, kan dette sies å ha motsatt effekt hvis det oppfattes som selvros, når organisasjonens opptreden hos mange kan oppfattes som ytterst lite rosverdig.

- Vilkår

Det er tydelig at teksten velger å unytte muligheten som ligger i å flytte skyld over på bevilgningssystemet som hovedårsak til problemene. Videre utnyttes været som vilkår da det er vanskelig å stadfeste hvilken skyld som kan tilskrives organisasjonen og hva som er rent ytre faktorer. Et vilkår som forblir uadressert i teksten, er referanser til historikk og omdømme, noe som man kan hevde har viss relevans for hvordan organisasjonen tar for seg kundenes opplevelse av tjenesten.

Hva synes å være NSBs hensikt med teksten?

Det er tydelig at teksten fremholder NSBs rolle i situasjonen som relativt liten. Man kan forstå av teksten at NSB skal holdes lite ansvarlig, men likevel er imøtekommende overfor kundene. NSB ønsker tydeligvis også å vise sin takknemlighet for forskjellige publikumsgrupper, med en henvisning til at organisasjonen reflekterer over hvilke relasjoner som er viktig for virksomheten. Videre viser teksten at NSB har arbeidet proaktivt med forbedrende tiltak og til tross for sin uskyld har satt i gang forbedrende tiltak. Dermed er det tydelig at NSB ønsker å fremstå som kompetent, profesjonell og pålitelig.

Hvor hensiktsmessige er strategiene i situasjonen?

I et forsøk på å bygge sitt eget etos, benytter teksten seg av de fremste myndighetspersonene i NSB. Teksten er tidlig ute med å vise takknemlighet overfor passasjerene og nedstemthet over konsekvensene som har blitt påført kundene. At NSB viser seg som oppriktig engasjert i kundenes ve og vel er viktig om de skal feste lit til argumentasjonen som føres. NSB erkjenner eksplisitt ansvar for at togene er operasjonelle, noe som i seg selv fungerer styrkende på troverdighet. Når det er sagt, erkjennes ansvaret på generell basis og benyttes kun i teksten for å henvise til tiltak som allerede er satt til verks. NSB erkjenner med andre ord ikke at det er noe de burde gjøre, som de allerede ikke har gjort eller allerede har bestemt seg for å sette i gang med. NSB ytrer forståelse for kundenes frustrasjoner, men vegrer seg for å erkjenne at disse muligens kan være rettet mot selskapet. Slik fremstår ikke teksten som mer enn overfladisk imøtekommende overfor kundene, da det er lite eller ingen genuin selvransakelse å spore.

Teksten er forståelig nok forsiktig med å antyde at situasjonen er en krise, men man må kunne hevde at omgivelsene på dette tidspunktet anser den som det. Man kan ha forståelse for at NSB ikke benytter en slik beskrivelse i sine egne tekster, men tekstene bør likevel reflektere at situasjonen for noen, om ikke NSB, oppleves som ekstraordinær. Den

innledende erkjennelsen av at NSB "ikke har levert som de skal" kan dermed oppleves som mindre passende opp mot hvordan omgivelsene oppfatter situasjonen. Dette er en generisk beskrivelse som ikke kjennetegner situasjonen utover at den består av et uoppnådd, uspesifisert leveransemål. Situasjonen beskrives som "synlig og smertelig" og at det har vært "svært mange forsinkelser" i perioden, men dypere går ikke teksten i å fortelle hva situasjonen er. NSB benytter seg av vage og uforpliktende termer for å beskrive situasjonen og sin egen leveranse, noe som kan skape ytterligere frustrasjon hos kundene som opplever situasjonen som alt annet enn vag. Likeledes kan man forvente at NSB nettopp forplikter seg til forholdene og sitt ansvar for å betrygge kundene om at situasjonen vil bedre seg.

For å beskrive hva som er årsakene til situasjonen, har vi sett at NSB benytter seg av en kausalitetsargumentasjon som i lys av situasjonens omfang kan oppfattes som forenklet. Ved en slik argumentasjon benekter NSB implisitt sin skyld i situasjonen og flytter den til ytre faktorer. NSB benytter seg også av en avstivende strategi, når teksten henviser til positive sider ved de ansattes prestasjoner og NSBs tiltak. Dissosiasjonsstrategiene tar videre hevd på en kunnskapsposisjon som utnyttes i en tvetydig beskrivelse av viktige faktorer. I NSBs situasjon kan man forvente at informasjonsbehovet er stort og at leseren allerede har nok bakgrunnskunnskap til å avvise den forenklete argumentasjonen som benyttes i teksten. Argumentasjonen er ensidig til fordel for NSB og involverer, foruten erkjennelse over at kunderettighetene skal utbedres, ingen motargumenter eller -oppfatninger i sin retorikk. Slik kan kundene få inntrykk av at deres erfaringer ikke er relevante i situasjonen og de vil ha mindre anledning til å akseptere retorikken.

Responsen i krisekontekst

Teksten er også forsiktig når det kommer til skyldspørsmål. Det er sterkt belegg for at NSBs krise på bakgrunn av prestasjonshistorikken, produserer sterk attribusjon av kriseansvar. I et slikt tilfelle anbefaler Coombs (2006, s. 206, sitert Frandsen & Johansen, 2008, s. 239) at organisasjonen benytter seg av gjenoppbyggingsstrategier. Disse består av kompensasjon og unnskyldning. Teksten uttrykker indirekte et kompensasjonsønske ved at kundenes rettigheter er i ferd med å utbedres, selv om dette mest sannsynlig ikke vil bety etterrefundering av kundene som har vært utsatt frem til dette tidspunktet. NSB uttrykker nedstemthet over situasjonen og viser takknemlighet for kundenes tålmodighet, men det kan på ingen måte aksepteres som en unnskyldning. Selv om NSB ikke akter ta skyld for problemene, burde NSB vist velvilje overfor kundene ved å finne i det minste ett plan hvorpå de kunne be om unnskyldning, og om ikke annet, unnskyldt seg over at kundekonsekvensene var uholdbare. Coombs anbefaler at forsterkelsesstrategier benyttes i kombinasjon med andre strategier, noe vi ser i teksten ved avstivning (positive sider ved

saken) og innsmigring (takksigelser av interessenter). Coombs anbefaler videre at benektelsesstrategier i kombinasjon med gjenoppbyggingsstrategier kan ødelegge for konsistensen i krisekommunikasjonen – spørsmålet blir da hvorfor organisasjonen nekter for og samtidig forsøker å rette på situasjonen. Slik kan det se ut som om NSB forsøker å gi inntrykket av at de gjør mer enn påkrevet, en strategi som selskapet knappest kan tillate seg når det tilskrives såpass mye ansvar av omgivelsene. Når selskapet også unnlater seg å adressere sentrale forhold, kan det også virke som selskapets virkelighetsforståelse er langt fra kundenes, og kan gi inntrykket av at selskapet driver i fornektelse. I en tillitskrise, oppfattes dette som ekstra risikabelt da kundene vil kunne ha enda mindre grunn til å stole på at situasjonen vil bli bedre.

Kritisk tilnærming

- Virkelighetsbilde

Teksten benytter seg av en forenklet kausalitetsargumentasjon som legger sterke føringer for hvordan situasjonen skal fortolkes og hvem som er skyld. En slik forenkling begrenser hvor selvstendig leseren kan trekke mening ut fra teksten ettersom årsakssammenhengene og deres innvirkning fremlegges som udiskutable. Slik kan argumentasjonen til NSB ses på som ”lukket” i den forstand at den i liten grad tilgjengeliggjør andre fortolkninger. Dette gjøres også ved at argumentasjonen ikke involverer noen motstridende argumenter eller forståelser som kan være ufordelaktige for NSB.

I teksten benyttes ikke ett samlet begrep på situasjonen, men det gjøres derimot antydninger til hva den helt eller delvis består av. I første linje, første avsnitt beskrives den overordnet som ”synlige og smertelige resultater” (l.6). Resultatene omtales ikke direkte som negative, men har en negativ verdiladning som ”smertelige” (uønskelige og merkbare). Senere i teksten beskrives også situasjonen som preget av ”svært mange forsinkelser”, noe som viser tilbake til at situasjonen kategoriseres som en samling uønskete resultater. Resultater referer til en kvantifiserbar ytelsesgrad, og forstår man situasjonen slik, er det kun på dette grunnlaget at NSB kan kritiseres. Kvaliteten på NSBs håndtering av situasjonen og kundene, reaksjonsevnen og organisasjonens beredskap, blir således ikke-temaer. Når NSB senere fremlegger resultatene som hovedsakelig påvirket av ytre forhold som vær og underbevilgning, gjenstår det lite negativt NSB kan klandres for. NSBs begrensede rolle underbygges også ved at situasjonen beskrives som del av en tilstand (tiår med små bevilgninger), fremfor som hendelse.

Kundenes perspektiv kommer sterkest frem i ingressen, der teksten uttrykker nedstemthet over at konsekvensene for kunden er de samme uavhengig de mange årsaks- og ansvarsforholdene (l. 2-4). Kundens opplevelse av situasjonen fremkommer også der NSB uttrykker forståelse for "at det er mye frustrasjoner" (l.19), i umiddelbar tilknytning til at det "i enkelte uker har vært svært mange forsinkelser" (l.19-20). I tillegg til å benytte seg av ubestemt flertallsform (understreket), er det liten selvransakelse å spore hos NSB rundt hvilken påkjenning situasjonen har hatt på deres kunder. Tekstens tittel er "Takk for din tålmodighet", en appell som også gjentas senere i teksten (l. 19). Denne strategiske virkelighetsbeskrivelsen sørger for en implisitt reduksjon av krisen alvorlighet da kundene beskrives som tålmodig ventende på det forsinkete toget. Dette viser at NSB fremmer et inntrykk av virkeligheten som i liten grad sammenfaller med den eksterne oppfatningen, da krisen nærmere kjennetegnes ved nettopp mangel på tålmodighet. I tillegg til å presupponere hvordan kundene stiller seg til situasjonen, er dette også en indirekte oppfordring til at kundene skal ha tålmodighet, noe som heller ikke kan føles berettiget om ikke leseren føler at sine perspektiver er representert i teksten.

- Strategisk tvetydighet

NSB utnytter flere av sakens forhold ved tvetydighet. Som analysen allerede har vært inne på, er det tydelig at teksten utnytter mulighetene som ligger i fortolkningen av sakens bevis. For eksempel hevdes det ikke mer enn at det tekniske utstyret "har vært satt på en prøve" i løpet av vinteren og utløst feil. Det vil være vanskelig å være uenig i en slik påstand. For at påstanden skal være sann, trenger det kun ha vært ett enkelt tilfelle som beskrevet. Dermed blir det en vanskelig sak å angripe NSBs sannferdighet og likeså vurdere hvor belastende nevnte faktor har vært.

Det er vanskelig å ha et nøyaktig bilde av hvem som har mest ansvar i de forskjellige hendelsene og hva leseren forbinder med situasjonens konsekvenser. Dette utnyttes ved at første avsnitt beskriver disse konsekvensene som "smertelige og synlige resultater" (l. 6). Slik unndrar NSB seg å nevne spesifikk statistikk eller hendelser, og videre hvem som har vært ansvarlig.

Når det kommer til imøtekommenhet overfor kundene, nevner teksten kun at NSB "ikke har levert vi som skal" (l. 2). Igjen, er det kun behov for ett avvik i løpet av vinteren for at påstanden skal være sann og avleder omfanget av NSBs negative prestasjoner. Einar Enger uttrykker at NSB er "lei" seg (l.3), men kun med henvisning til at de mangfoldige årsaks- og ansvarsforholdene har den samme konsekvensen for kunden. Når dette ikke kompenseres

med hvordan NSB tar ansvaret for å bedre kundesituasjonen, fremstår dette som ikke mer enn et "synd for dere". Kundene synes slik å stå uten en verge i saken.

- Responsen etter etisk standard

Vurderer vi responsen opp mot en ideell, etisk standard, ser man at teksten skiller seg ut på en rekke punkter. Samferdselsministeren beskrev i jernbanemøtet 7. januar situasjonen som en krise, og hun ytret 21. januar sin offentlige og regelrette beklagelse til togpassasjerene i en rekke trykte medier. Selv om krisen har pågått en måned, begynte vanskelighetene allerede i slutten av november. I løpet av januar får krisen enorm oppmerksomhet i mediene, noe som kulminerer i to forsidesaker i to av landets største aviser 22. januar. Ser man på denne utviklingen, kan tekstens publiseringsdato ikke ses på som en betimelig respons på situasjonen, men man kan heller ikke hevde at NSB grovt overskrider sin tildelte mulighet. Likevel er det kritikkverdig, og i alle fall problematisk for NSB, at selskapets respons ikke kommer i forkant av ministerens beklagelse og medietrykket mot slutten av måneden. Hadde dette vært tilfelle, kunne NSB sannsynligvis hatt bedre mulighet til å påvirke fortolkningen av situasjonens forhold og forvaltet sitt eget omdømme. Når responsen så kommer i etterkant av disse sentrale hendelsene, blir det også vanskeligere å tro at den fremsettes helt frivillig. Teksten er ikke offentlig synlig andre steder enn på NSBs nettsider under "Aktuelt". Teksten finnes ikke omtalt i nyhetsmediene eller på NSBs egne Facebook-sider der andre situasjonsrelevante tekster kontinuerlig publiseres i tidsrommet⁴⁴. Når det er sagt, har NSB andre, mer direkte måter å kommunisere med sine kunder på, som for eksempel e-post og nyhetsbrev. Likevel har analysen avdekket at offentligheten som helhet er å anse som kundemasse og for å ha et legitimt krav på slik informasjon fra selskapet. Man kan slik hevde at den burde vært formidlet gjennom andre kanaler enn kun på selskapets egne nettsider.

Så kan man spørre hvilken hensikt teksten hadde oppfylt om NSB hadde distribuert den bredere. Om teksten faktisk ble distribuert til nyhetsmediene, og således ble viet lite eller ingen oppmerksomhet, kan dette ha tilknytning til at teksten ikke bringer særlig nytt til saken. NSB innrømmer innledningsvis i teksten at de ikke har "levert som ... [de] skal", men det finnes ingen utdypninger i teksten om hva underleveransen består av. Det gjøres ingen innrømmelse av skyld i teksten, og det gis ingen unnskyldning til kundene. - NSB uttrykker nedstemthet over at kundene er offer for mange årsaks- og ansvarsforhold, men dette kun i overfladisk solidaritet (l. 2-4). NSB antyder en forståelse for kundenes frustrasjoner: "vi

⁴⁴ Om den har vært publisert på NSBs FB-sider, er den i tilfelle slettet.

forstår at det er mye frustrasjoner" (l. 19), men uttrykker strengt tatt kun forståelse for *at* de eksisterer. Hvem frustrasjonene er rettet mot er mindre klart. Videre i samme setning erkjenner NSB videre: "og i enkelte uker har vært svært mange forsinkelser" (l. 20). Til tross for at disse to leddene utgjør én setning, gjøres det ikke eksplisitt noen sammenheng mellom dem. Denne forbindelsen må altså skje kognitivt hos leseren, og NSB unndrar seg dermed å gjøre en potensielt fellende forbindelse tydelig. I tillegg til at NSB forblir passiv når det dreier seg om negative saksforhold, er det påfallende hvor lite selskapet føler seg forpliktet til å uttrykke beklagelse overfor kundene og søke tilgivelse. NSB forteller at selskapet er i ferd med å utbedre kunderettigheter og –informasjon. Dette er korrigerende handlinger, men det gjøres ikke tydelig hvilken tilstand den er ment å korrigere. Det finnes ikke krav om at NSB tar det fulle ansvaret for krisen, men at selskapet i tydelige ordelag verken trekker frem et eneste klandreverdige punkt hos seg selv, ikke påtar ansvar for noen negative saksforhold og dermed ikke viser annet enn solidaritet til kundene i krisesituasjonen, blir lite sannsynlig akseptert som motsvar til lesernes legitime forventninger.

5.3.3 "Stein Nilsen forlater NSB Persontog"

(Publisert nsb.no/aktuelt, 10.02.10, Vedlegg 3)

Situasjonskontekst: 2. mars trer NSBs nye regler for erstatning i kraft, et tiltak som er blitt debattert og utbedret i løpet av vinteren. I løpet av januar og februar innstilles 250 tog, og NSB er i et kvartal som har rekordlav punktlighetsstatistikk. I løpet av januar mottar NSB og jernbanen svært mye omtale i nyhetsmediene, en kritikk som ser ut til å toppe seg mot slutten av januar. 10. februar meddeler NSB at lederen for NSB persontog ønsker fratre sin stilling.

Retorisk strategi

Etos og patos

Teksten meddeler at Stein Nilsen "har valgt å forlate NSB Persontog" (l.2). Nilsen roses for sin innsats ved at han har "bidratt med viktige brikker for å sikre kundene et bedre tilbud" (l. 4-5) og at ledelsen i NSB Konsern stiller seg beklagende til hans oppsigelse (l.12).

Konsernledelsen, representert ved direktør Enger, forteller videre at Nilsen "har gjennomført en krevende forberedelsesfase for å kunne etablere et helt nytt produkt" (l. 14-15). Foruten å

konstatere at Nilsen selv ønsker å fratre stillingen, uttrykker rosen at Nilsen har utført et godt arbeid. Dette er en etosappell som antyder at NSB Persontog har vært velstyrt og har hatt en kompetent leder. At direktør Enger fortsatt ser ut til å ha en god relasjon til Nilsen, antyder at prosessen har vært ryddig og uten negativ spenning. Nilsen selv uttrykker et håp om at han har "bidratt til å sette NSB i stand til å levere den massive økningen i togtransport fra 2012 som kundene fortjener". Den fratrede direktøren viser et fortsatt engasjement og retter en appell til at kundene fortjener å ha en god togteneste. En slik patosappell viser Nilsen som oppriktig engasjert i sitt arbeide og forpliktet til kundenes tilfredshet. Dette gjenspeiler seg på organisasjonen han har arbeidet i.

- Imagegjenopprettelse

Teksten adresserer hvordan jernbanen har vært nedprioritert av politikerne, noe som i konteksten fungerer som en implisitt benektelse ved flytning ved skyld. Videre fungerer teksten som unndragelse av ansvar ved omstøtelse ettersom selskapet fremstår som utenfor kontroll til å kunne ha gjort noe med situasjonen. Dette understøttes også ved at politisk nedprioritering hevdes å ha vært et årelangt problem, noe som tilsier en overordnet negativ tilstand, fremfor enkeltstående problem.

Logos

Det er få henvisninger til noen krisesituasjon, men Nilsen argumenterer likevel for at politikerne har skylden for de ikke-nevnte problemene:

Linje 8-10 - Argumentasjon - Årsak

P: (Politikerne har ikke gjort nok for jernbanens utfordringer)

B: (Politikerne har snakket om utfordringene, men ikke handlet)

H: (Hvis man ikke handler, løses ikke problemene)

Ved å hevde at en tilstand ikke lenger er gjeldende, fremsetter han samtidig dette implisitte argumentet om at jernbanen har vært underprioritert. Dette er også et motivasjonsargument som appellerer til leserens egne idealer om at politisk handling må til for å løse problemene.

Evaluerende tilnærming

De retoriske strategier i den retoriske situasjon

Foruten det faktum at lederen i NSB Persontog fratrer sin stilling, er det lite som tyder på at NSB er eller har vært i en krise. Det fremgår i teksten at Nilsens arbeidsperiode har vært krevende og det hevdes i teksten at jernbanen har vært nedprioritert av det politiske styringsapparatet. Kundene nevnes i 3. person og det fremlegges bevis for hva Nilsen har utført i sin stilling. Appellen til kundene kan ses på som både en direkte og en indirekte henvisning til at leseren er kunde. Man kan gå ut fra at denne teksten har vært distribuert som pressemelding, da den oppfattes som vesentlig informasjon for offentligheten. I teksten fremheves det at NSB arbeider med å øke kapasiteten på jernbanen og benytter muligheten til å rette kritikk til det "politiske miljø".

Tekstens hensikt

Slik kan man forstå at teksten forsøker å kommunisere at Nilsen har gjort en god jobb og at det ikke er negativ spenning mellom han og den øvrige ledelsen. Teksten fremstiller lederens avgang som udramatisk og først og fremst beklagelig at selskapet mister en god leder. Selv om det ikke henvises eksplisitt til at perioden har vært krevende, finnes det markører som tyder på at det er noe refleksjon rundt dette. Videre viser teksten tegn til at NSB ikke ønsker ta særlig skyld for at situasjonen har vært negativ, men retter oppmerksomheten mot det politiske styringssystemet. Teksten uttrykker også at NSB er i en hektisk periode med å øke transportkapasiteten for å sikre kundene et bedre reisealternativ.

Hvor formålstjenlige er strategiene i situasjonen?

I en tekst som meddeler øverste leders frivillige avgang, kan man forvente at publikum stiller seg mindre kritisk til stoffet ettersom det ikke oppfattes som noe "forum for debatt". Dermed kan øyeblikket benyttes for å ytre personlige meninger, som igjen gjenspeiler på troverdigheten til NSB. Selv om Nilsen fortsatt er leder i NSB, er det lite tjenlig å arrestere ham for sine meninger på vei ut. Av samme grunn er det heller ikke interessant å bevege seg inn i diskusjon om hva som er skjedd, hvorfor, og hvem som er ansvarlig. Slikt sett er det en god måte å fremme sin forståelse av situasjonen på. Teksten fremstiller avgangen som udramatisk, noe som kan forsikre leseren om at det ikke hersker indre splid i organisasjonen. Teksten benytter seg av patosappellen vemod i en kontekst som kan vurderes som passende slik at den avleder oppmerksomheten vekk fra krisesituasjonen. Ettersom muligheten er tilstede for å ytre meninger kan det påstås at NSB, ved Nilsen, i ytterligere grad kunne ha benyttet anledningen til å søke forsoning med kundene og likevel unngått eventuelle negative følger for NSB. Man kan påstå at den retoriske situasjonen foreskriver at

teksten tar for seg krisen og avgangens relasjon til den. At så sentrale emner ikke berøres i teksten, kan skape inntrykket av at de er utelatt etter strategiske vurdering, noe som fremstår som unnvikende. Dette kan føre til spekulasjoner hos publikum, noe som kan forverre situasjonen. At selskapets øverste leder sier opp i et tidsrom hvor selskapet er i krise, og at eventuell korrelasjon ikke berøres overhodet, skaper inntrykket av at selskapet er ute av kontakt med sine omgivelser og uten respekt for interessentenes informasjonsbehov og fatteevne. Foruten å være mindre hensiktsmessig strategi som krisekommunikasjon, kan man også hevde at NSB utsetter sin sosiale legitimitet for skade, da selskapet ikke virker forholde seg sosiale normer.

Kritisk tilnærming

I teksten kategoriseres togproblemene som en lengelevende tilstand av politisk nedprioritering og blir blant annet tvetydig beskrevet som en "krevende forberedelsesfase". Om den krevende forberedelsesfasen innbefatter krisen som NSB er og har vært i, får bli opp til leserens tolkning. Teksten benytter seg av situasjonen for å ytre meninger og ramme problemene inn som utfordringer relatert til en større, pågående prosess med å øke kapasiteten på jernbanen. Den avtroppende lederen roses for sitt arbeid, og det vil være en delvis innrømmelse av skyld å uttrykke noe annet enn at Nilsens arbeid har vært godt utført. Det er tross alt Nilsen som har hatt ansvaret for selskapet i krisen, en krise hvor selskapet ikke har tatt skyld. Som tidligere nevnt, virker teksten strategisk å utelate sentrale temaer, i motsetning til lesernes legitime forventninger. På den ene siden skal teksten først og fremst meddele at lederen har søkt om sin oppsigelse, men på den andre siden skjer dette i en krise. Publikum kan ikke kreve at Nilsen deler de personlige årsaker for sin oppsigelse, men selskapet må likevel kunne forventes å fremlegge såpass sentral informasjon. Slik kan man se disse utelatelsene som en maktutøvelse fra organisasjonen som begrenser informasjonstilgangen og unnviker krav om åpenhet.

5.3.4 "Liten tilbakegang i antall reiser"

(Publisert nsb.no/aktuelt, 18.02.10, vedlegg 4)

Om teksten: Slike tekster publiseres jevnlig av NSB og er tilsiktet å rapportere eventuelle endringer i antall reisende. Denne teksten tar for seg antall reisende i året 2009 og hevder at det har vært liten tilbakegang sammenlignet med tidligere år.

Retorisk strategi

Enger siteres i teksten med at tilbakegangen delvis kan tilskrives at NSB ikke har levert den siste vinteren: ”i tillegg har vi hatt en vinter der vi ikke har levert til kundene, slik vi ønsker” (l. 8-9). Enger bygger her sitt eget og NSBs etos ved at han ærlig og ydmykt innrømmer at NSB har vært delaktig i at kundene har opplevd en vanskelig vinter. En slik påstand er ikke Enger umiddelbart tjent med, noe som igjen gjør ham mer troverdig. Videre får han påpekt at leveransen motstrider organisasjonens ønsker, noe som henviser til NSBs følelse av forpliktelse til kundeforholdet. Enger benytter også en patosappell ved at han viser til samhold med JBV, og det samlede målet om å ”gjenreise... tillitten til toget som transportmiddel” (l. 9-10).

Som gjenopprettelsesstrategi fungerer teksten som en korrigering ettersom Enger faktisk erkjenner et større problem som han ser for seg å løse sammen med JBV. Teksten kan ikke aksepteres som en bønn om tilgivelse, men den kan i alle fall tolkes som en erkjennelse av ansvar over at færre reiser med tog.

Evaluerende tilnærming

Retorisk strategi i den retoriske situasjon

Man kan gå ut fra at denne teksten, som reisestatistikk, har blitt distribuert til nyhetsmediene og andre relevante interessenter, i tillegg til å bli publisert både på kundesiden og pressesiden på NSBs nettsider. Slik kan man oppfatte at teksten er rettet mot alle publikumsgruppene. På dette tidspunktet har krisen vart i to måneder og kan påstås å ha passert det mest kritiske punktet. I så måte oppfattes teksten i større grad å rette seg mot det påtrengende problemet; tillitskrisen. Enger antyder at organisasjonen i større grad anerkjenner den eksterne oppfatningen av selskapets delaktighet og deler med seg hvilken samlet oppgave NSB og JBV har foran seg.

Tekstens hensikt

Hensikten med teksten er å fortelle om reisestatistikken og fremme påstander som forklarer de. Teksten synes også å uttrykke refleksjon over at NSBs leveranse til kundene har vært dårlig og at selskapet ser fremover sammen med JBV for å rette på kundenes tillit.

Hvor formålstjenlige er strategiene?

Dette er en kort tekst som dels inneholder regulær statistikk over antall reisende over en viss tidsperiode. NSB kommenterer denne statistikken med en viss innrømmelse av delaktighet

og åpen erkjennelse som knytter NSBs underleveranse til tilbakegang i antall reisende og at dette har skapt et tillitsproblem hos kundene. Åpenheten bidrar til å styrke troverdigheten i påstandene og antyder at NSB har innsett situasjonens alvor. Når NSB ser ut til å ha reflektert over situasjonen i kundenes perspektiv (tillitssvikt) kan dette bidra positivt i å overbevise leseren. Når NSB oppsummerer at det fremtidige arbeidet består av å jobbe spesifikt med å gjenreise tillitten til tog som transportmiddel, styrker dette troen på at kundenes opplevelse er hovedprioritet. Dette fungerer også som en gjenopprettelsesstrategi ved korrigerende NSB viser at de har innsett problemet og vil arbeide for å løse det. Enger innrømmer også at NSB ikke har levert til kundene, men det kan ikke regnes som en fullkommen vedgåelse av skyld, ei heller kan det ses på som en direkte unnskyldning eller bønn om tilgivelse. Teksten oppfattes dermed som mer imøtekommende enn de andre tekstene, men som regulær statistikkrapport, kan ikke teksten regnes som en sentral kommunikasjonsbærer for hvordan NSB stiller seg til kriseansvar og forvalter sin relasjon til kundene. De retoriske strategiene kunne således vært mye bedre anvendt i andre tekster der slike temaer var mer sentrale.

5.3.5 "NSB danner pendlerforum"

(Publisert nsb.no/aktuelt, 22.03.10, vedlegg 5)

Situasjonskontekst: Mars måned er også preget av lav punktlighet, men det skjer også flere hendelser/uhell med nær tilknytning til feil på infrastrukturen. Når første kvartal nærmer seg slutten, viser statistikken rekordlav regularitet og punktlighet. 9. mars holder samferdselsminister Magnhild Meltveit Kleppa en redegjørelse til Stortinget om "tiltak som vil bli iverksatt på kort og lang sikt for å løse de gjentatte problemene på jernbanenettet". 22. mars meddeler NSB at de danner et pendlerforum.

Retorisk strategi

Etos, patos og logos

I teksten fremgår det tydelig at NSB har agens i etableringen av pendlerforumet og at dette er en beslutning som er tatt av konserndirektør Enger (I. 1, I. 2). I tekstens ingress forklares det hva som er "tanken" med opprettelsen, noe som viser til en visjonspreget, dynamisk ledelse. En gjennomgående etosappell i teksten er kompetanse ved den involverte og

engasjerte ledelsen, representert ved Enger. Konserndirektøren gjør det tydelig at pendlerforumet er en personlig prioritet; "for meg er det viktig" (l. 5), "derfor synes jeg det er viktig" (l. 6-7). Språkformen underbygger også at Enger er dedikert, ved en positiv verdiladning av dialogen; lytte (fremfor høre på, l. 7) og fortelle (fremfor legge frem/forklare, l. 8). Enger retter også en patosappell ved smiger til pendlerne når han uttrykker at han "har stor respekt for den kunnskapen og det engasjementet som pendlernes foreninger viser" (l. 5-6). Referansen til pendlerforeningenes engasjement representerer også en tvetydighet som både kan forstås som "interesse" og en eufemisme av "fremvist opphisselse og frustrasjon".

- Dissosiasjon og imagegjenopprettelse

Godtar man at pendlerforumet vil gi styrket dialog mellom NSB og kundene, gjør Enger faktisk det motsatte av å dissosiere selskapet fra en eventuell ugjerning. Her tar Enger ingen hevd på en kunnskapsposisjon, men kommuniserer at det er kundenes meninger som bør vektlegges i forbedringsprosessen. Ser man opprettelsen av pendlerforumet som tilknyttet krisen, blir den del av en korrigerende der NSB indirekte forsøker å rette på problemet ved å høre på pendlernes meninger.

Som argumentasjon kan man anse at teksten reiser en påstand om at NSB er velvillig, med den faktiske etableringen av pendlerforumet som bevis. Etableringen av pendlerforumet er i seg selv en retorisk handling som kommuniserer at NSB mener dialog med kunder er viktig (motivasjonsargumentasjon).

Evaluerende tilnærming

Retorisk strategi i den retoriske situasjon

Teksten og handlingen den representerer bærer tydelig preg av at NSB erkjenner relasjonen til kundene som viktig. Teksten fremhever Enger som en engasjert og involvert leder, og som uttrykker at kundenes meninger er viktige. I teksten ser man også at et diffust publikum er blitt anerkjent som aktør, nemlig pendlerforeningene. Pendlerforeningene representerer riktignok pendlere som funksjonelt publikum, men de representerer dem ikke som helhet. De forskjellige pendlerforeningene kan også fungere selvstendig og ha forskjellige synspunkter på jernbanetransport. At denne publikumsgruppen trekkes inn, kan være tegn på at NSB

vurderer hvilken trussel krisen har utgjort for NSBs omdømme og aktivt forsøker forbedre de eksterne holdningene.

Tekstens hensikt

Det oppfattes at omdømmebygging er et sentralt formål med teksten. Teksten appellerer til kundene ved å åpent uttrykke at de setter pris på deres kunnskap og engasjement. NSB ønsker å vise at NSB og ledelsen er opptatt av kundenes meninger og vurderer dialog med brukerne som verdifullt i videre utvikling og forbedring av togtransporten. Dette sørger for at kundene generelt føler seg verdsatt og oppfatter seg som mer involvert i hvilken tjeneste de mottar.

Hvor hensiktsmessige er strategiene?

Ettersom teksten meddeler at opprettelsen av et pendlerforum allerede er besluttet, gir dette et sterkt belegg for påstanden om at NSB ønsker en bedre dialog med kundene. I teksten uttrykker Enger en personlig interesse for et slikt forum og forplikter seg dermed til å gjennomføre planene. Som isolert hendelse, er det derfor liten grunn til at leseren skal stille seg spesielt antagonistisk til teksten. Enger roser pendlerforeningene for sin kunnskap og engasjement, og fremhever at meningsutvekslingen vil være til gjensidig nytte. Det er dermed en svært forsonende tekst som rettes til kundene, noe som igjen kan føre til at publikum stiller seg mer positiv til NSB som virksomhet.

Problemet med teksten er at den kunne være skrevet på hvilket som helst tidspunkt, da den ikke gjør noen spesifikke henvisninger til situasjonskonteksten. Når situasjonskonteksten er en krise, kan man hevde at den retoriske situasjonen er spesielt tydelig i å foreskrive at informasjonen relateres til bakgrunnen. Teksten har epideiktiske undertoner når Enger forteller om det nye pendlerforumet. Han deler om sine visjoner for pendlerforumet og uttrykker patos ved smiger til pendlerforeningene og glede over beslutningen som er tatt. I teksten er det imidlertid ingen henvisninger til hvorfor beslutningen er tatt akkurat på det tidspunktet. Det er felles kunnskap at NSB er og har vært i en vanskelig periode, og man kan dermed stille spørsmål om pendlerforumets opprettelse også bunner i et ytre trykk. At teksten ikke gjør slike henvisninger, men fremholder tiltaket som isolert og egenmotivert, kan reise mistanke om hvor oppriktig NSBs engasjement er. Handlingen fremstår som prisverdig, men effekten den har på å dempe kritikken kan altså begrenses ved at NSB unnviker å berøre de grunnleggende temaene. Slik kan det bli vanskeligere for leseren å feste lit til at pendlerforumet representerer et reelt retningsskifte for togpassasjerenes hverdag.

5.3.6 "Trenger større investeringer"

(Publisert nsb.no/aktuelt, 07.04.10, Vedlegg 6)

Situasjonskontekst: Med bakgrunn i krisekonteksten kan man påstå at krisen er over for NSB. Kulden og snøen gir ikke de samme utslagene på punktlighetsstatistikken. I perioden oppstår flere alvorlige hendelser, men disse er tydelig ikke tilknyttet NSBs ansvar. I mediebildet ser man tegn på at NSBs krise blir erstattet av en mer overordnet jernbanekrise, dermed påstås det at NSB er i krisens etterstadium. 7. april publiserer NSB teksten "Trenger større investeringer" på sine egne nettsider, og fra kommentarer i mediene kan man oppfatte at den også er blitt sendt ut som pressemelding. Teksten publiseres som tilsvarende på en lederartikkel i Finansavisen.

Retorisk strategi

Teksten er et motsvar på en lederartikkel av Finansavisens redaktør, Trygve Hegnar, som har hevdet at konsernsjefen i sine tilbakemeldinger ikke har vært tydelig nok overfor Samferdselsdepartementet. Teksten er et bevis på at NSB vurderer anklagen som potensielt svekkende for organisasjonens etos, og reiser dermed et forsvar (apologia). Teksten blir således utpreget etosorientert. Det hevdes i tekstens ingress at konsernsjefen "har siden han begynte i NSB i 2001 vært tydelig på at jernbanen i Norge trenger større investeringer" (l. 2-3). Det henspiles her til at ledelsen forsøker arbeide preventivt, noe som viser til organisasjonens kompetanse. Videre uttrykker teksten ikke bare at NSB har gitt tilbakemeldinger, men "**systematiske tilbakemeldinger**" (uthevet i original, l. 7) til Samferdselsdepartementet. NSB bygger videre troverdighet i seg selv og sine påstander ved å fremlegge skriftlige beviser på at NSB har gitt eksplisitte tilbakemeldinger innen krisen. Et direkte sitat fra §10-planen-09 utgjør mesteparten av teksten, noe som styrker troverdigheten ytterligere. NSB fremlegger med andre ord ingen ny informasjon, men lener seg direkte på sin tidligere kommunikasjon. Kommunikasjonssjefen siteres avslutningsvis i teksten hvor hun forteller at bevisene finnes ti år tilbake i tid og at tilbakemeldingene også er å finne i NSBs årsrapporter på internettsidene. I teksten er det altså en gjennomgående bevisførsel som skal styrke NSBs etos, både relatert til den aktuelle anklagen i Finansavisen, men også relatert til skyldspørsmålet i krisen.

- Imagegjenopprettelse

Selv om teksten er utformet som et motsvar, reaktualiserer bevisfremleggelsen hvem som har skylden for krisen. I så måte representerer den en gjenopprettelsesstrategi der NSB

flytter skyld til Samferdselsdepartementet som ikke har handlet i forhold til NSBs tilbakemeldinger. Videre unndras ansvar ved å implisitt hevde at NSB ikke har hatt tilstrekkelig kontroll for å kunne unngå problemene (omstøtelse). Dette har tilknytning til ivaretagelse av NSBs etos, da organisasjonen fremstår som mindre ansvarlig for krisen. Dog er det viktig å påpeke at teksten ikke gjør noen eksplisitte henvisninger til at det har vært en krise, så for å forstå teksten, forutsettes en viss kunnskap om hvorfor meningsutvekslingen er aktuell.

Logos

Teksten har tydelige forensiske trekk der bevis hentes frem for å forsvare eller anklage⁴⁵.

P: NSB har gitt tilstrekkelig tilbakemelding til Sam.dep. om jernbanens behov for investeringer.

B1: Systematiske tilbakemeldinger i §10-planen

S: systematiske

G: uttrykkes i alle §10-planer de siste årene

B2: Tydelige meldinger i årsrapportene

S: tydelige

G: fremkommer i årsrapportene på NSBs nettsider

H: (Regelmessige tilbakemeldinger i offisielle kanaler er tilstrekkelig)

Teksten er i sin helhet et motargument til at NSB ikke har gitt tilstrekkelig tilbakemeldinger til Samferdselsdepartementet om jernbanens oppgraderingsbehov. Hovedpåstanden støttes med flere konkrete, eksplisitte belegg, og det er tydelig at NSB med styrke ønsker å fremme gyldigheten i sitt argument. Hjemmelen i argumentet kunne sett annerledes ut om NSB hadde presentert en regel eller direktiv som spesifiserte i hvilke former NSB skal gi sine tilbakemeldinger til Samferdselsdepartementet, noe som i så fall kunne representert en ryggdekning. Argumentasjonen hviler dermed på at mottakeren godtar at tilbakemeldinger i årsrapporter og gjennom "§10-planene" tilsvarer tilstrekkelige tilbakemeldingsformer. Argumentasjonen representerer også en dissosiasjon der NSB fremlegger bevis og fortolkninger av bevis som gjør at organisasjonen inntar en høyere kunnskapsposisjon, i alle fall overfor anklageren, rundt hva som er den sanne årsaken til problemene.

⁴⁵ I klassisk retorikk er slik argumentasjon tilknyttet rettstalen.

Evaluerende tilnærming

Retorisk strategi i den retoriske situasjon

Teksten anerkjenner anklagen fra Finansavisen som et påtrengende problem og konsentrerer seg om å avhjelpe dette. Likevel er det tydelig at dette har tilknytning til det mer overordnede problemet; vinterens krise og dernest hvem som har skyld i den. Med henvisning til sine regelmessige og tiår-lange tilbakemeldinger kommuniserer NSB også at krisen ikke var uventet for NSB. Fra reaksjoner i media⁴⁶ er det tydelig at teksten er distribuert som pressemelding, men det kan ikke finnes bevis på at teksten har vært trykket i Finansavisen. Ved at teksten også publiseres på NSBs egne nettsider er det tydelig at den vurderes som relevant i en større kontekst. Slik kan teksten ses i en mer overordnet diskusjon som er naturlig i etterkant av en krise. Teksten går på forensisk vis gjennom bevisene som forsvarer NSB mot anklagene, og det benyttes direkte sitater fra tidligere rapporter som styrker NSBs hovedpåstand om at virksomheten har handlet rett for å unngå problemene. Slik viser argumentasjonen tilbake til NSBs etos som kompetent og handlingsdyktig. NSB utnytter muligheten til å implisitt beskyld politisk håndtering og samferdselsdepartementet for krisen, noe som uttrykkes uten at spesifikke personer eller regjeringer nevnes. NSB har naturligvis god kjennskap til sin egen historikk, noe som benyttes til det fulle for å gi sterke belegg bak sine påstander.

Tekstens hensikt

Teksten gjør det tydelig at NSB ikke aksepterer anklagen om at tilbakemeldingene til Samferdselsdepartementet ikke har vært tydelige nok når det kommer til jernbanens behov for investeringer. Forsvaret er også relevant i den større konteksten og benyttes for å delvis flytte skyld, fremstå som utenfor kontroll til å gjøre noe med krisen, og dermed mindre klanderverdig i krisen. Den detaljerte bevisfremleggelsen tyder også på at NSB ønsker fremstå som en profesjonell og kompetent virksomhet som jobber preventivt for å unngå problemer.

Hvor hensiktsmessige er strategiene?

Det er uvisst hvordan anklagen er blitt fremsatt, men det er tydelig i styrken av argumentasjonen at NSB er overbevist om at deres egen bevisførsel er tilstrekkelig for å motstå den. NSB legger frem konkrete bevis i form av direkte sitater fra tidligere rapporter og henviser til årsrapporter som skal inneholde tilsvarende tilbakemeldinger til eierne. NSB har utfyllende belegg for sine påstander, noe som styrker troverdigheten i forsvaret av anklagen.

⁴⁶ Ringheim 2010

Dette kan også til fordel for NSB overføres til debatten om skyldspørsmålet i togkrisen, men i så fall kun delvis, ettersom tilbakemeldinger til Samferdselsdepartementet bare utgjør ett av mange sentrale stridsspørsmål. Likevel kan skyldspørsmålet forstås som roten til de mange problemene og slik avlede oppmerksomheten vekk fra NSBs eventuelt dårlige håndtering. Ettersom teksten er publisert under "Aktuelt", er det tydelig at NSB ønsker kommunisere sitt motsvar til et bredere publikum. NSB forutsetter "§10-planen"⁴⁷ som kjent for leseren ved at denne ikke gis utdypende forklaring. I det minste forutsetter NSB at kilden er troverdig og at den er en passende kanal for tilbakemelding. Argumentasjonen er også avhengig av at leseren godtar påstanden om at tilbakemeldingene gitt i årsrapportene er "tydelige" (l. 23) og at andre tilbakemeldinger i §10-planer har vært "tilsvarende" (l. 22). Man kan gå ut fra at leseren har tillit til NSB og at selskapet har en interesse av å argumentere etterrettelig. NSB hevder implisitt at bevisene som legges frem er tilstrekkelige, noe en kritisk leser ikke umiddelbart kan godta uten videre forklaring på hva som konstituerer "tilstrekkelig" tilbakemelding. NSB hevder i tillegg at de har gitt de samme tilbakemeldingene over tiår uten at det har bedret situasjonen. NSB benytter seg av benektelse ved flytting av skyld, men også unndragelse av ansvar ved omstøtelse ettersom de hevder at selskapet har gitt "tilstrekkelig" tilbakemelding og dermed har vært utenfor kontroll. NSB kan fremstå som lite reflektert over krisens konsekvenser på kundene når selskapet med slik overbevisning argumenterer for sin egen uskyld. Ettersom teksten ikke gjør noen henvisninger til kundene som faktisk er de utsatte i situasjonen, styrkes mistanken om at selskapet først og fremst er opptatt av å dekke sin egen rygg. Problemet med denne strategien er også at NSB ved sin bevisførsel stadfester at selskapet selv har vært vel vitende om jernbanens mangler når det har tatt på seg oppdraget med å levere en pålitelig tjeneste. Når NSB bruker så mye plass på å flytte skyld, unndra seg ansvar, og heller ikke knytter diskusjonen til konsekvensene for kundene, kan det tyde på at dette ansvaret heller ikke er prioritet. Man kan slik påstå at NSB bidrar til å umyndiggjøre seg selv da selskapet ikke tar hevd på sin posisjon, men heller synes å fraskrive seg den. Mot kundene, kan dette ikke ses på som en hensiktsmessig strategi, da NSB fremstår som selvopptatt og lite imøtekommende overfor utsatte kunder. I en tillitskrise kan dette hevdes å være risikabelt da kundene ikke får mer tiltro til at togselskapet er opptatt av dem og deres situasjon.

⁴⁷ §10-planen er planforslaget som behandler aktuelle temaer og saksområder med vekt på å gi en samlet oversikt og informasjon om sentrale utviklingstrekk og NSBs veivalg fremover i henhold til § 10 i selskapets vedtekter (Kilde: samferdselsdepartementets nettsider, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/19981999/stmeld-nr-19-1998-99-/8/1.html?id=318490>)

Kritisk tilnærming

Under krisen publiserer NSB ingen andre tekster som motsvar til medieoppslag, til tross for at det i perioden er et enormt medietrykk. Dermed blir spørsmålet hva som motiverer NSB til å gjøre et unntak i sin vanlige praksis. Slik overskriften tyder på, er budskapet at jernbanen "trenger større investeringer" (I.1), en klar beskjed som NSB hevder de regelmessig har gitt uttrykk for. Det uttrykkes ingen eksplisitt relasjon mellom motsvaret og den øvrige krisesituasjonen, men det er naturlig at leseren selv vil gjøre en slik kobling. Dette tyder på at NSB ønsker å benytte motsvaret for å reise en implisitt påstand om at de ikke er skyld i krisen. Tar man i betraktning at NSB befinner seg i krisens etterstadium, et stadium der organisasjoner i følge Sturges er tjent med å fremheve internaliserende informasjon⁴⁸, kan man påstå at teksten strategisk forsøker å etablere det endelige etos i en tekst der videre utdypning av kriseansvar blir et sidetema. Teksten publiseres i et forum ment for NSBs kunder, men det fremkommer av kunnskapen som tas for gitt, at disse ikke er den prioriterte leseren. Som berørt ovenfor, tar NSBs argumentasjon for gitt at leseren godtar at bevisene representerer de vesentlige og passende tilbakemeldingsformene fra NSB til Samferdselsdepartementet. NSB benytter seg av en styrket argumentasjon, noe som legger ytterligere press på kildenes betydning. Bevisene er i seg selv en markør for at NSB har gitt tilbakemeldinger til Samferdselsdepartementet, men argumentasjonen forblir lukket for leseren som må ta for gitt at tilbakemeldingene er gitt i passende kanaler og at de anvendte kanalene over tid representerer "tilstrekkelig" tilbakemelding. Slik kan man hevde at NSB utøver en informasjons- og argumentasjonsmakt overfor leseren som begrenser tolkningsrommet.

5.3.7 "Utfordringer for togtrafikken" Diverse tekster (Publisert nsb.no, ikke datert, vedlegg 7)

Situasjonskontekst: Følgende analyse tar samlet for seg flere tekster som var tilgjengelig på NSBs nettsider under fanen "Trafikkinformasjon" og dernest "Utfordringer for togtrafikken". Ettersom tekstene har likhetstrekk ved at de relaterer seg til kjente utfordringer og hendelsestyper på jernbanen, analyseres de av praktiske hensyn under ett. Disse tekstene er ikke datert, noe som gjør at de ikke kan vurderes som del av et forløp. Likevel kan de analyseres som aktuell krisekommunikasjon, da årsakene til feil blir meget relevante i en slik krise som NSB opplever. Kundene vil

⁴⁸ Informasjon som brukes for å danne et "image" av organisasjonen (Sturges, 1994).

søke mer informasjon om hvorfor togene ikke går eller er forsinket, og dermed er disse tekstene et relevant uttrykk for hvordan NSB kommuniserer om sine problemer.

Retorisk strategi

Under "Utfordringer for togtrafikken" finnes syv enkelttekster som tar for seg ulike hendelser og driftsproblemer:

- Hva kan skje med toget når det blir snø og kaldt? (l. 1-13)
- Manglende personell (l. 16-23)
- Mangel på matriell (l. 26-40)
- Planlagt avvik (l. 43-49)
- Uforutsette hendelser (l. 52-61)
- Kjøreledning (l. 64-73)
- Hva betyr signalfeil (l. 76-86)

NSB forsøker å gi svar på tilbakevendende utfordringer slik at brukerne kan få tilfredsstilt et dypere informasjonsbehov, noe som viser NSB som imøtekommende og åpen med informasjon. Videre er tekstens tekniske forhold forenklet slik at man ikke trenger spesiell kunnskap for å skjønne hva teksten dreier seg om. Dermed viser det at NSB har tatt seg tid til å oversette de tekniske problemene i lekmannstermer.

Tekstene er ikke argumentative i seg selv, men forklarer hvordan tekniske og prosessmessige faktorer enkeltvis og i kombinasjon skaper problemer. De tekniske forholdene er forenklede og pedagogisk forklart.

- Årsaksforklaringer som imagegjenopprettelse

Leser man tekstene i en krisekontekst fungerer de, med sin vekt på utdypende årsaksforklaringer, som en indirekte unndragelse av ansvar der NSB fremhever at de i mange tilfeller ikke har tilstrekkelig kontroll over eventualitetene og tekniske nedbrudd (omstøtelse). Dette gjøres også tidvis eksplisitt i teksten: "dersom det i tillegg ikke er brøytet godt nok, vil snøføyken medføre at det dannes mye is under togene" (l. 9-10). Tekstene strekker seg over flere temaer og fungerer også som en reduksjon av omfanget da krisesituasjonen brytes ned i mindre klandreverdige enkelthendelser og tilfeldige årsaks- og konsekvenssammenhenger.

Evaluerende tilnærming

Retorisk strategi i retorisk situasjon

Det vil ikke være gyldig å knytte tekstene direkte til tillitskrisen som retorisk situasjon ettersom de ikke er daterte, men de har likevel tilknytning til krisen via relevant tematikk. Tekstene forholder seg til et mer generelt påtrengende problem, nemlig at forsinkelser og innstillinger skaper reaksjoner hos kundene. Dette adresseres ved å tilby ytterligere informasjon om hvordan jernbanen fungerer og hva som kan gå galt. Tekstene følger en pedagogisk stiltone som tar utgangspunkt i en leser som har lite eller ingen kunnskap om hvilke tekniske løsninger som er relevante for togtrafikken og hvilke arbeidsprosesser som er involvert. Tekstene dreier seg om hendelser som forårsaker driftssvikt og det er tydelig at de retter seg mot å besvare overfor kundene hva som kan gå galt.

Hensikt med tekstene

Det er tydelig at den opprinnelige hensikten med disse tekstene er å tilføre ytterligere forståelse til kundene for hvordan jernbanen fungerer og hvilke utfordringer som kan påvirke punktlighet og regularitet. Under en slik forståelse fremstår NSB som mindre klanderverdig og organisasjonen vil kunne holdes mindre ansvarlig for leveransesvikten. Tekstene er samlet under "Utfordringer for togtrafikken", noe som i seg selv er en erklæring over at NSBs hverdag er utfordrende, en patosappell som kan skape empati og forståelse hos kunden. Dermed kan det gjøre kundene mindre frustrerte over NSB når feil oppstår.

Hvor hensiktsmessige er strategiene?

Tekstene er informative, faktorene gjøres svært tydelige og leseren tas stegvis gjennom årsakssammenhengene. Tekstene holder også en pedagogisk og lite teknisk form, noe som levner liten mulighet for at leseren ikke forstår problematikken. Tekstene tar også for seg sentrale temaer som kundene har et forhold til, for eksempel "signalfeil", "nedfallen kjøreledning" og "hva kan skje med toget når det blir snø og kaldt". Slik kan man påstå at tekstene fungerer godt i å tilføre leseren en dypere forståelse for hvordan jernbanen fungerer. Så blir spørsmålet hvordan tekstene påvirker relasjonen mellom NSB og kundene og om tekstene tilfredsstiller noe reelt informasjonsbehov hos en kriseutsatt kunde?

Tekstene tilbyr informasjon om hvordan forskjellige feil oppstår, men som respons til en konkret hendelse eller en mer overordnet krise, er de langt fra å besvare lesernes legitime forventninger. Analysen har forfulgt teorien om at jo mer ansvarlig organisasjonen oppfattes, jo mer imøtekommende bør den være. Ferdigutformete og masseproduserte tekster gir ingen tilpasset respons og selskapet fremstår dermed som lite empatiske. Tekstene går langt i å forklare hvordan problemene oppstår for NSB, og det kan hevdes at de tar praksisen *for* langt. Tekstene konsentrerer seg om tekniske og prosessmessige forhold som til tider grenser til det banale, som for eksempel hvordan selskapet får mangel på personell fordi de reiser med et forsinket tog til jobb (l. 16-23). Man kan ha forståelse for at tilfeldigheter oppstår, men at NSB bruker såpass mye energi på å forklare hvordan problemene oppstår for selskapet, kan gi inntrykk av at selskapet ikke føler eller har særlig myndighet over sin egen forretningsvirksomhet. Det kan gi inntrykket av at togselskapet fraskriver seg både ansvar og sin posisjon, noe som kan gi kundene mindre grunnlag for å ha tillit til NSBs kompetanse og engasjement for oppdraget.

Da disse tekstene også ble benyttet aktivt av NSB på organisasjonens egne Facebook-sider, kan vi se et resepsjonseksempel som er i tråd med vurderingen:



Bilde 3: Utklipp fra NSBs FB-sider, 7. jan. 2010, Kilde: Facebook/nsb

Brukeren reagerer forståelig nok negativt til NSBs respons på det første innlegget. Dette illustrerer hvordan tekstene kan få problemer som krisekommunikasjon da en (ferdig utformet) årsaksforklaring oppfattes som ansvarsfraskrivelse og usolidarisk overfor kundekonsekvensene.

Kritisk tilnærming

Som statlig eid selskap, kan man hevde at kundene, som da også blir et fullmektig publikum, kan kreve større innsyn i virksomheten. Dette kan være en grunn til at tekstene er produsert av NSB. En annen grunn kan også være at problemene har gjentatt seg såpass mange ganger over tid at NSB ønsker ha ferdigutformete tekster som tar for seg de mest tilbakevendende problemene. Ved å gjøre et utvalg av tematikk og forenklet argumentasjon, inntar NSB også en kunnskapsposisjon over leserne. I tekstene er det NSB som har makt til å bedømme hva som er vesentlig og relevant informasjon i forbindelse med problemene, altså tar NSB en terminologisk kontroll. Ved hjelp av (over?)tydelige forklaringer som konsentrerer seg om tekniske og prosessmessige forhold, skaper NSB en kategori der forsinkelser og innstillinger forstås som en siste konsekvens, og ikke problemer i seg selv. Problemene kategoriseres ved hjelp av tekstene som en mengde tilfeldigheter, ytre påvirkninger, tekniske feil, prosessmessige utfordringer, og sammenhenger mellom disse. Disse innlemmes på nettsidene til NSB som "utfordringer for togtrafikken", altså skal de heller ikke forstås som spesielle for NSB, men generelle utfordringer for transport på jernbanen uavhengig hvilket togselskap som opererer på den. NSB har ikke agens og fremstår som offer fremfor ansvarlig. NSBs agens blir dermed forbeholdt de gode intensjonene om å prøve å unngå dem. Et viktig poeng forblir likevel at tekstene tar for seg utfordringene slik NSB opplever dem, ikke hvordan kundene opplever dem. Dermed kan man si at tekstene fremhever NSBs eget perspektiv som gjeldende og andre perspektiver som mindre relevante.

6. Drøfting

Drøftingen innledes med noen viktige forbehold med analysen og en deskriptiv gjennomgang av krisen som kontekst og retorisk situasjon. Så vil analyseresultatene sammenfattes med en evaluerende og kritisk tilnærming. Avslutningsvis tar drøftingen for seg hvordan retorikken eventuelt kunne vært mer hensiktsmessig utformet og hvilken relevans resultatene har utenfor oppgaven.

6.1 Forbehold med analysen

Når analysen nå er ferdig analysert, må det innen drøftingen, erkjennes visse forbehold om hvordan resultatene skal leses.

- Som nevnt i metodekapittelet, er det viktig å erkjenne at meningsinnholdet først og fremst avdekkes ved hjelp av fortolkning. Slikt sett kan man ikke vurdere analysefunnene som annet enn én fortolkning. Når dette er sagt, er det gjort forsøk på å gjøre fremgangsmåten så åpen, og slutningene så tydelige, som mulig. Ved hjelp av teorier fra tekstlig- og strategisk-orientert forskning har analysen forsøkt å forholde seg strengt til feltenes normer for analyse.
- I krisen er det flere aktører og en retorisk analyse kunne vært like gyldig av krisen som overordnet jernbanekrise. Bakgrunnskonteksten er omfattende, og det må tas forbehold om at publikums frustrasjoner også vil være rettet mot andre aktører enn NSB. NSB-krisen må således ikke oppfattes som den eneste krisen i tidsrommet. JBV og Samferdselsdepartementet kan også hevdes å være i kriser, så vel som norsk jernbane som helhet. Derfor har heller ikke analysen forfulgt skyldspørsmålet i dybden, ei heller har den krevet at NSB tar fullt ansvar. Likevel har analysen forventet at NSB opptrer ansvarlig og møter interessentenes legitime forventninger til håndtering, et fundament som selskapets responsstrategier har blitt vurdert på.
- I analysen er det gjort et utvalg av materiale, og dermed kan man ikke anse at NSBs totale kommunikasjon har vært til vurdering. Analysefunnene kan ikke benyttes for å vurdere hvor aktiv NSB har vært i sin kommunikasjon. Disse tekstene er også selektert etter hvor relevante de er som krisekommunikasjon. Arbeidet som NSB gjorde for å utbedre kompensasjonsreglene og kunderettighetene var prisverdig, men

stilte i sin form seg ikke åpen for analyse. NSB utførte også flere andre forbedrende tiltak i perioden som ikke kommer frem i analysen. Analysen nevner flere korrigeringshandlinger, men disse er først og fremst interessante nettopp som det. Det må også tas forbehold om at NSB har kommunisert på mange andre måter, spesielt kan nevnes flere direkte kommunikasjonskanaler som NSB kan benytte seg av i samhandling med sine kunder som e-post, nyhetsbrev og sms. Når dette er sagt, anses NSBs internettsider som en sentral kommunikasjonsplattform hvor vesentlig informasjon publiseres, i alle fall den informasjonen NSB offisielt stiller seg bak. Den har derfor vært ansett som tilstrekkelig for analyse av hvordan NSB gjennom retorikk forholder seg til krisen og sine interessenter.

- Analysen tar for seg hvordan NSB kommuniserer i én krise, og kan ikke benyttes som eksempel på hvordan NSB regelmessig kommuniserer. Strategiene som er avdekket kan altså ikke ses på som representative utover den aktuelle konteksten. Det kan også informeres om at NSB siden krisen har nye internettsider og at tekstene brukt i analysen ikke lenger finnes der.
- Denne oppgaven må erkjenne at driftsavvik på jernbanen generelt, og denne krisen spesielt, skaper svært krevende retoriske situasjoner. Det er i visshet om dette at emnet har blitt vurdert som interessant for analyse. Derfor må det uttrykkes respekt for praktikerne som er ansvarlige for å produsere retorikk under slike vilkår til det beste for relasjonen mellom organisasjonen og publikumsgruppene.

6.2 Deskriptivt om kontekst

Krisen

En viktig erkjennelse for denne analysen og i andre krisesituasjoner er: når interessentene er enige om at det er en krise, da er organisasjonen i en krise. Hva organisasjonen selv mener er tilfelle, blir således uinteressant. Ved å se på hvordan omgivelsene reagerte på situasjonen og forholdt seg til NSB, har analysen kunnet danne et argument for hva som leder opp til krisen, når den oppstår og hvordan den utvikler seg. Ved hjelp av en basal medieanalyse har vi kunnet se at NSB fikk dobbelt så mye omtale i januar-10, som i desember-09. Ser man på hele vinteren 09-10, sammenlignet med vinteren 08-09, ser man også en fordobling i medieomtale fra året før. Videre har vi kunnet se hvordan artiklene øker i størrelse og blir stadig mer negativ til NSB og jernbaneproblemene generelt. Analysen har også benyttet seg av de sosiale mediene for å styrke påstanden om når krisen er et faktum

for NSB. Den sterkeste markøren for at krisen er til, er dog at samferdselsministeren på pressekonferansen 7. januar, beskriver problemene som en krisesituasjon. Analysen har funnet et sammenfall mellom de eksterne reaksjonene og dermed hevdet at krisen er et faktum i begynnelsen av januar-10 og varer til avslutningen av første kvartal. Det er viktig å påpeke at stadiene ikke skifter som et stafettløp, men at krisen gradvis blir til, vedvarer og etter hvert i minkende grad utgjør en trussel for NSBs virksomhet. I slutten av kvartalet utgjør snø og kulde en mindre faktor for togtrafikken, det oppstår en serie mindre og mer alvorlige hendelser som tydeligere skjer utenfor NSBs påvirkning, og man kan påstå at NSBs krise ender med å bli erstattet av en mer overordnet jernbanekrise.

Krise og omdømmetrussel

I første del av analysen gikk vi gjennom NSB-situasjonens forløp og undersøkte hvilke hendelser som oppsto i tidsrommet vinteren 09-10. Basert på hvilke hendelser som oppsto i tidsrommet, kunne analysen argumentere for hvilken type krise NSB befant seg i. Mye av skyldspørsmålet i krisen hviler på nettopp hvordan den defineres. Krisen har sterkest draging mot uhellsklyngen da den i utgangspunktet består av tekniske og systemmessige feil. Den har også en draging mot offerkrisen ettersom NSB er avhengig av tilstrekkelige investeringer over tid som besluttet politisk, og at JBV gjør en ordentlig jobb. Ser man på krisetyperne isolert, utgjør de en middels til høy trussel mot organisasjonens omdømme. Et neste punkt til diskusjon blir så; hvor ansvarlige kan mennesker holdes for at tekniske feil *ikke* oppstår. Tekniske feil kan være uforklarlige, og i et stadig mer teknisk og systemavhengig samfunn kan man hevde at en viss toleranse for feil er tilstede. Hva skjer så, når feilene gjentar seg og blir så mange at de danner et mønster, og en mer vanlig enn uvanlig tilstand? NSB går inn i en slik situasjon med en historikk av tilsvarende kriser og en dårlig relasjonshistorie med sine kunder. Kundene kan rett og slett ikke tro at et selskap kan være så uheldig og så sårbart overfor tilfeldigheter og andre aktørers ugjerninger. Det er flere ansvarlig aktører i krisen, men NSB begår kontinuerlige løftebrudd når de opprettholder praksisen med så selge tjenesten sin som om den var feilfri. Tillitskrisen oppstår ettersom kundene ikke kan stole på at NSB vil levere tjenesten slik de lover. Med bakgrunn i type krise og prestasjonshistorikk har vi kunnet se at denne krisen produserer høy attribusjon av kriseansvar og utgjør en høy trussel for NSBs omdømme. Skal man akseptere en slik påstand, er dette noe NSB må forholde seg til, for virksomheten er avhengig av at interessentene oppfatter organisasjonen som sosialt legitim.

Den retoriske situasjon

Ved å se på de faktiske forholdene som en mengde forskjellige hendelser over tid, ble den førende interessen identifisert som: skal tog være et reelt transportalternativ, må det

oppfattes som pålitelig. Vi har kunnet se at NSB må forholde seg til et enormt publikum hvor gruppene utfyller forskjellige roller. Ettersom NSB er statlig eid, er kundene både et funksjonelt og et fullmektig publikum. Kundene kan dermed forvente mer av selskapet de reiser med ettersom NSBs virksomhet både er et produkt og en kollektivytelse. Et annet kjennetegn for NSBs publikum er at det er få motstridende interesser, for eksempel er avkastning til eierne ikke hovedprioritet. NSB slipper dermed mistanke om at de kun søker profittmaksimering, men står proporsjonalt mer utsatt for anklager om sløsing eller dårlig ledelse. NSBs publikum deler interessen om å ha en velfungerende jernbane, men har forskjellige grunnlag for en slik interesse. Dermed har det vært en forventning til at publikumsgruppene vil stille seg forskjellig rent emosjonelt til NSBs retorikk. Kundene kan for eksempel forventes å være mer antagonistiske enn Samferdselsdepartementet. Vi har også fått se hvilke vilkår som har vært gjeldende i situasjonen. I beskrivelsen av retoriske strategier fikk vi se hvordan disse på forskjellige måter ble adressert og utnyttet i NSBs retorikk.

6.3 Vurdering

6.3.1 Hvor hensiktsmessig er NSBs kriseretorikk?

Ser man samlet på hvordan NSBs kriseretorikk søker å redusere eller avhjelpe det påtrengende problemet, ser vi her på noen fremtredende, potensielle problemer.

Aptum – betimelig respons og kriseanerkjennelse

Et problem ved NSBs tekster er hvordan de gjennomgående utelater henvisninger til noen overordnet situasjon eller betegner denne som spesielt alvorlig. NSB må forståelig nok være varsom i sine beskrivelser av situasjonen for å ikke spre panikk, men det må uansett forventes at NSB nærmer seg eller adresserer virkeligheten slik omgivelsene, og spesielt kundene, opplever den.

Den 7. januar publiseres teksten "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden". Denne teksten antyder ingen krise, men heller at kulda representerer utfordringer som NSB har sett for seg å avhjelpe med diverse tiltak. Teksten antyder heller ikke at NSBs kunder frem til dette punktet har vært særlig utsatt. Problemene har vart siden begynnelsen av slutten av november året før, noe som NSB ikke bør utelate å adressere i en slik tekst. Teksten gir således inntrykket av at NSB på dette tidspunktet ikke ser situasjonen som uvanlig alvorlig. Ettersom NSB ikke erkjenner noen krise, synes heller ikke tiltakene å være tilpasset å

avhjelpe noen krise. De fremstår dermed som ordinære vintertiltak. Slik kan ikke kundene feste lit til at tiltakene er spesielt tilpasset å avhjelpe situasjonen *slik de oppfatter den*.

Senere samme dag betegner samferdselsministeren overfor pressen situasjonen som en krise, noe som er en av de sterkeste markørene for tilfellet. Ministeren kommer på trykk i slutten av januar med et innlegg hvor hun regelrett beklager til togpassasjerene. I denne perioden får NSB massiv dekning i mediene, noe som kulminerer i en rekke forsideoppslag. Den sentrale teksten "Takk for din tålmodighet" kommer noen dager etter dette, noe som kan være problematisk da teksten ikke virker som en frivillig respons, men heller motivert av et ytre trykk. I teksten erkjenner NSB at de ikke "har levert", men det utdypes ikke hva underleveransen består av. Det påpekes at det "enkelte uker" har vært "svært mange forsinkelser", men det gjøres ingen tydelig forbindelse mellom forsinkelsene og NSB. NSB forteller at resultatene er "synlige og smertelige", men dette kun som en bekreftelse på at NSB har forventet dette som konsekvens av årelang underbevilgning. Publiseringstidspunktet kan ikke sies å være en grov overskridelse av NSBs tildelte øyeblikk for respons, men den bør ideelt sett ligge i forkant av de massive reaksjonene som NSB strengt tatt må kunne forvente.

Det er ikke før 18. mars at NSB, via konsernsjef Enger, erkjenner et større, mer fundamentalt problem: "det er viktig at vi nå jobber sammen med Jernbaneverket for å gjenreise tillitten til tog som transportmiddel" ("Liten tilbakegang i antall reiser"). I teksten tydeliggjør konserndirektøren også korrelasjonen mellom tilbakegangen i antall reisende og NSBs underleveranse. Denne svært viktige erkjennelsen kommer i slutten av krisens 3. måned og formidles i en statistikkrelatert tekst. Erkjennelsen kommer altså for sent, og formidles i en lite kunderrelevant tekst. Man kan dermed påstå at mange ikke vil få dette sentrale budskapet med seg, ei heller vil teksten kunne aksepteres som forsonende da dette ikke er det primære formålet med teksten. Når det i slutten av første kvartal meldes om vinterrekord i lav punktlighet og antall innstillinger, og NSB 22. mars meddeler at de har besluttet å etablere et pendlerforum, fremsettes dette som et isolert og egenmotivert initiativ. NSB går dermed tilbake til å unnvike de fundamentale kjennetegnene ved konteksten. At det ikke henvises til noen aktuell kontekst for opprettelsen av pendlerforumet, kan dermed reise mistanke om hvor oppriktig engasjert NSB er og bidra til å begrense den positive effekten ved tiltaket.

Ser man på når de forskjellige tekstene er publisert opp mot kriseforløpet, ser man at NSBs mest sentrale responser ligger i etterkant av hvordan interessentene oppfatter situasjonen. NSB kan dermed oppfattes som reaktiv i forhold til omstendighetene, og den sene responsen kan også gjøre det vanskeligere for NSB å få gjennomslag for sin forståelse av situasjonen.

Krisen utvikler seg relativt sakte, og man kan ikke hevde at NSB grovt overskrider sin tilmålte vindu for respons.

Om responsene ikke kommer alt for sent, begrenses den positive effekten likevel ved at NSB unnviker å erkjenne krisen. Dette gjelder også den positive ringvirkningen av andre prisverdige tiltak NSB fremsetter i perioden, da de fremsatte tiltakene tross alt er ment for å avhjelpe en kritisk situasjon. Anerkjennelse av situasjonen anses som en legitim forventning fra publikum, og det oppfattes som lite hensiktsmessig at NSB møter denne i så liten grad. En viss bakgrunnskunnskap kan tas for gitt med leseren, men tekstene står i fare for å bli generiske da de lite tydelig gjenspeiler seg på noen bakenforliggende situasjon. Det oppfattes som en begrensning at flere av tekstene er utformet slik at de kunne vært publisert hvilken som helst annen vinter. Tekstene kan således miste noe av sin effekt på å avhjelpe NSBs påtrengende problem fordi selskapet ikke virker å forholde seg til den samme virkeligheten som sine interessenter.

Argumentasjon

NSB benytter seg hovedsakelig av en logosorientert kausalitetsargumentasjon når det dreier seg om hvorfor problemene har oppstått og hva som er årsaken. Slik er det temaene tekniske forhold, værpåvirkninger og politisk underbevilgning som vies mest oppmerksomhet. For å gjøre argumentasjonen mer tilgjengelig for leseren, forenkles ofte forholdene til å bestå av isolerte faktorer som påvirker hverandre i dominoeffekt. I tillegg til dette er ofte argumentasjonen svært tydelig, dvs. at argumentets elementer fremsettes eksplisitt. Argumentasjonen er svært tydelig og geleider leseren stegvis gjennom argumentasjonen. Slik blir det enklere for leseren å begripe hvordan jernbanen får problemer og dermed akseptere at NSB er uten skyld. Et problem med argumentasjonen til NSB er at den sjelden adresserer noen motargumenter eller motperspektiver eksplisitt. I perioden rettes mange anklager mot NSB, og det kan skade troverdigheten i selskapets retorikk at selskapet i liten grad henvender seg til leserens legitime forventninger til selvransakelse hos NSB. Med en slik ensidig argumentasjon som hovedsakelig tar for seg NSBs problemer, kan gjøre at selskapet fremstår som lite velvillig, noe som igjen kan bidra til at NSBs troverdighet svekkes. Som krisekommunikasjon kan den slik ses som mindre hensiktsmessig og med behov for balanse.

Dissosiasjon

Den mest fremtredende dissosiasjonsstrategien i NSBs tekster, er at selskapet inntar en høyere kunnskapsposisjon enn sine lesere. Dette gjøres implisitt ved at NSB fremlegger årsaksforholdene og konsekvensene som udiskutable forhold. Det gis lite rom i argumentasjonen for leseren å utfordre disse perspektivene, og det tas videre for gitt i tekstene at årsaksforholdene som nevnes, er de mest vesentlige. NSB inntar altså en kunnskapsposisjon like mye ved det de nevner, som det de ikke nevner i tekstene. Det er flere forhold som utelates i tekstene, spesielt tar tekstene ikke videre for seg kundenes opplevelse av situasjonen, NSBs reaksjons- og håndteringsevne, eller generelt hva NSB kunne har gjort bedre eller mer av. Slik dissosierer NSB seg fra kriseansvaret ved å begrense hvilke faktorer som skal oppfattes som vesentlige i krisen.

Etos

Ettersom tekstene har blitt utvalgt på bakgrunn av sin relasjon til krisen og NSBs håndtering av den, er de retoriske strategiene grunnleggende tilknyttet selskapets etos. I tillegg benytter også NSB mer direkte etosappeller i tekstene. Kompetanse ved fremsynthet og beslutningsdyktighet er en tilbakevendende appell. I disse tilfellene, viser NSB gjerne til sin beredskap og årlige vedlikeholdsprosesser. Tekstene er også tydelige i å kommunisere at NSB har gitt tilbakemeldinger om jernbanens tilstand og at situasjonen ikke var direkte uventet. Dette ser man for eksempel i teksten "Takk for din tålmodighet" der NSB implisitt bekrefter en spådom om at "tiår med små bevilgninger gir synlige og smertelige resultater".

NSB styrker også sitt etos ved tilstedeværelse i forbedringsarbeidet og er gjennomgående den handlende part (agens) når slik er tema. Den aktive ledelsen kommer også frem ved at tekstene legges i munnen på konserndirektøren eller lederen for persontogvirksomheten. Når prosesser som involverer NSB omtales, gir tekstene inntrykket av at prosessen har foregått ryddig. Et godt eksempel på dette er hvordan Stein Nilsens oppsigelse har foregått uten negativ spenning og i ordnete former. I teksten benytter også NSB muligheten til å rose den avtroppende lederen, noe som blir indirekte selvros til ledelsen i NSB. Slik får man inntrykket av at NSB er en profesjonell og kompetent virksomhet som handler proaktivt for å unngå problemer.

Etos består også av velvilje, eller imøtekommenhet overfor publikum. Innen retorikken har velvilje betydning for etos fordi publikum må kunne stole på at retoren ønsker det beste for dem og evner se saken fra flere sider. Med en mer strategisk tilnærming til

krisekommunikasjon fremhever Johansen og Frandsen at grunnprinsippet innen alle kriseresponsstrategier er å være mer imøtekommende, jo mer kriseansvar interessentene tilskriver organisasjonen. Med bakgrunn i disse teoriene har vi slått fast at organisasjonen bør opptre svært imøtekommende overfor sine kunder. Ser man bort fra eventuelle krav om at NSB bør unnskyldes seg, har vi kunnet se at tekstene gjennomgående viser svært lite velvilje overfor kundene, og opptre NSB imøtekommende, er det i alle fall ikke uten forbehold. Mangelen på imøtekommenhet kjennetegnes godt i den sentrale teksten "Takk for din tålmodighet".

I ingressen uttrykker NSB sin nedstemthet, men kun over det faktum at kundene er et offer for de mange årsaks- og ansvarsforholdene. Dette er i beste fall en solidaritetserklæring, men det uttrykkes ingen ansvarsfølelse over at kundene står slik utsatt. NSB uttrykker senere forståelse for at frustrasjoner er til stede og erkjenner i samme setning at det i enkelte uker har vært "svært mange forsinkelser". Likevel gjøres ingen sammenheng mellom disse faktorene eksplisitt, det er kun en stadfestelse av to svært generelle synspunkter i samme setning. Slik erkjenner NSB to forhold, men unnviker å konstatere eksplisitt at de to er tilknyttet. NSB uttrykker heller ikke en reell forståelse for kundenes frustrasjon, men ytrer kun forståelse for *at* de eksisterer. Slik kan ikke NSB sies å opptre genuint velvillig, for selskapet burde ha mot til å erkjenne at noen av frustrasjonene er rettet mot virksomheten. NSB uttrykker takknemlighet overfor kundenes tålmodighet, noe som kan sies å være en direkte feilaktig beskrivelse av hvordan kundene stiller seg emosjonelt til selskapet. Indirekte, kan dette også ses på som en oppfordring til at kundene viser NSB tålmodighet, men dette kan heller ikke forventes når ikke NSB tar større skritt for å imøtegå kundenes opplevelse av situasjonen.

Den største mangelen på velvillighet overfor publikum, og man kan hevde et sentralt problem med NSBs retoriske strategier, er at selskapet ikke uttrykker et eneste forbedringspotensial hos seg selv. Der det nevnes negative forhold tilskrives disse ekstern agens (underbevilgning, snø, kulde, tekniske feil). Der NSB omtaler seg selv som agens dreier det seg om iverksatte, planlagte eller preventive tiltak.

NSB vedgår i vage termer at de "ikke har levert", men det er utover dette ingen selvransakelse å spore hos selskapet. NSB fremmer mange tiltak i perioden, men det er tilsynelatende ikke ment å avhjelpe noe negativt, de fremlegges kun som egenmotiverte forbedringer.

Tekstene vektlegger de mange årsaksforholdene, hvilke problemer jernbanen har og diverse tiltak som skal løse de. På den andre siden finnes det ingen utforskning av hvilken

påkjenning uvissheten, ekstrabryderiet med forsinkelser og den strenge kulda har hatt på passasjerene. At selskapet legger såpass mye vekt på å fremme sin egen kompetanse, profesjonalitet og handledyktighet, men samtidig viser såpass lite velvilje overfor sitt publikum, gjør at retorikken fremstår som selvhevdende. Kundene får dermed mindre grunn til å stole på at NSB ønsker det beste for dem eller har forståelse for deres situasjon, og retorikken kan slik miste sin troverdighet.

Patos – eller mangel på

På dette tidspunktet anses det som passende å diskutere patos som appellform og mangelen på den i NSBs tekster. Dette har også tilknytning til velviljen som NSB uttrykker i liten grad, noe som kan betegnes som "patosdelen" av etos. Det er svært lite patos i tekstene til NSB, med unntak av smiger overfor kundene og pendlerforeningene. Dette viser seg i form av takknemlighet overfor kundenes tålmodighet og anerkjennelse av pendlerforeningenes kunnskap og engasjement. NSB er i en tillitskrise relatert til driftsproblemene, og det kan hevdes å være et problem at selskapet i så liten grad vektlegger hvor genuint de ønsker forbedre problemene og hvor dypfølt de sympatiserer med sine kunder. Likeledes gjelder dette for tiltakene NSB legger frem, der det er lite positiv energi å spore. Mangelen på patos kan få NSB til å fremstå som lite ektefølt i sin retorikk, noe som kan begrense effekten på de frustrerte og nedstemte kundene. Videre kan man argumentere for at mangelen på patos kan gjøre det vanskeligere for kundene å ha en personlig relasjon til selskapet, da det paradoksalt nok kan fremstå som umenneskelig. Senere vil analysen også legge frem hvordan dette i sterkere grad kunne ha vært utnyttet.

Gjenoppbyggingsstrategier

I analysen er det blitt identifisert flere gjenoppbyggingsstrategier. Til tross for at ingen av tekstene eksplisitt drøfter skyldspørsmålet, er gjenoppbyggingsstrategiene tydelig rettet mot dette spørsmålet. Fire gjenoppbyggingsstrategier finnes i tekstene. De nevnes i rekkefølge etter hvor fremtredende de er:

Benektelse ved flytning av skyld – i tekstene fremheves underbevilgning og manglende politisk handling som hovedårsak for problemene. NSB flytter også skyld over på tekniske feil som forårsakes av snø og kulde, men det er tydelig at dette anses som en del-årsak.

Unndragelse av ansvar – I kombinasjon med flytning av skyld, unndrar NSB seg også sitt ansvar ved å antyde at selskapet er utenfor kontroll over årsakene. Dette gjøres oftest ved omstøtelse der vær, underbevilgning, mangel på politisk handling, til tross for NSBs gode

intensjoner, påvirker togtrafikken. Videre antyder også NSB at de er utenfor kontroll ved å henvise til tilfeldigheter (uhell).

Implisitt korrigering – NSB nevner en rekke tiltak de allerede har planer om å gjennomføre eller har gjennomført, deriblant utbedrete kunderettigheter, bedre kundeinformasjon og økt tine- og vedlikeholdskapasitet.

Reduksjon av omfang – NSB reduserer omfanget av krisen på flere måter, den vanligste ved avstivning. Spesielt kan trekkes frem "Tiltak for å bedre kulden" som en avstivning da den viser til flere positive, fortidige handlinger. NSB forteller i en av eksempeltekstene at de også er i ferd med å utbedre rettighetene for kompensasjon til kundene, et arbeid de ferdigstiller i løpet av krisen. Det kan også ses på som en avstivning ved minimalisering at NSB vegrer seg for å anerkjenne krisen og fokuserer på tekniske og prosessmessige forhold som bryter ned situasjonen til enkelthendelser og rekker av tilfeldigheter.

Ser man på hvordan gjenopprettelsesstrategiene har vært anvendt, ser man at disse stort sett benyttes konsekvent. NSB benekter implisitt skyld ved å flytte den over på underbevilgning, vær og tekniske feil for øvrig. Slik unndrar de seg ansvar ved at årsakene virker skapt av ytre faktorer og er utenfor selskapets kontroll. Dette oppfattes som en gjennomgående strategi. Ettersom NSB i så liten grad anerkjenner krisen kan man også påstå at dette i seg selv er en benektelse av at krisen i det hele tatt er et faktum. Likevel, ettersom benektelsen foreligger implisitt og NSB, selv med vage termer, antyder en negativ situasjon blir det dog vanskelig å stille selskapet til ansvar for en slik holdning.

Fra analysen av krisen er det blitt hevdet at den produserer sterk attribusjon av kriseansvar hos NSB og utgjør høy omdømmetrussel. I et slik tilfelle anbefaler Coombs at man benytter gjenoppbyggingsstrategier, noe som består av unnskyldning og kompensasjon. I NSBs situasjon blir det vanskelig å kompensere den store mengden utsatte kunder, i tillegg til at de allerede kan søke refusjon under gjeldende regler. At NSB går gjennom sine kompensasjonsregler og utbedrer disse, ses dermed på som et passende og positivt tiltak. Gjenopprettelsesstrategien som ikke er å finne i NSBs tekster er unnskyldningen, noe som er svært problematisk når kundene antas å tilskrive organisasjonen såpass mye ansvar. Selv om NSB fremholder seg som uskyldig for årsaken(e), kan ikke selskapet unndra seg ansvaret det har for å gjøre de negative konsekvensene så lite merkbare som mulig på kundene. Ettersom situasjonen unektelig har vært en merkbar og langvarig påkjenning for kundene, burde NSB ha bedt om unnskyldning for deler av forholdet. Prisen for ikke å be om

unnskyldning kan således bli svært høy for NSB da kundene ikke gis noen grunn til å tilgi NSB.

Videre anbefaler Coombs at man ikke blander sammen gjenoppbyggingsstrategier med benektelsesstrategier eller forminskelsesstrategier. Spørsmålet som kundene og leserne av teksten kan stille, er hvorfor organisasjonen retter på problemer som de ikke har fortalt eksisterer. NSB benytter seg gjennomgående av korrigerende strategier, men det er svært problematisk at forbedrende tiltak nevnes når organisasjonen ikke åpent kan erkjenne noe forbedringspotensial hos seg selv. Strategien om at gjør mer enn påkrevet, er et privilegium NSB knappest kan tillate seg når interessentene tilskriver organisasjonen såpass mye kriseansvar. Dermed fremstår NSB som om de er ute av kontakt med sine omgivelser eller vegrer å forholde seg til de eksterne oppfatningene. Om kundene får en følelse av at NSB driver sin virksomhet i fornektelse kan dette gjøre krisen enda mer alvorlig. Et annet potensielt problem som oppstår når NSB fremstiller seg som et offer utenfor kontroll og ikke tydelig inntar en beskyttende rolle overfor sine kunder, er at selskapet bidrar til å umyndiggjøre seg selv. I en tillitskrise kan dette være spesielt risikabelt da NSB kan fremstå som lite villig eller skikket til å påvirke sin egen situasjon. En kombinasjon av dels motstridende gjenoppbyggingsstrategier og unnlatelse av unnskyldning overfor interessenter med sterk attribusjon av kriseansvar til organisasjonen, kan således redusere sannsynligheten for at retorikken aksepteres og tilføre NSBs omdømme ytterligere skade. Det blir slik ikke hensiktsmessig krisekommunikasjon.

6.3.2 Hvor legitim er NSBs kriseretorikk i forhold til etiske standarder og demokratiske idealer?

Virkelighetsbilde

NSB omtaler situasjonen med vage betegnelser, og det er tydelig at den ikke kategoriseres som tillitskrise, men at den skal forstås som en kuldeutfordring og underbevilgningstilstand. Når NSB flytter skyld, er det tydelig at JBV ikke er mål for dette. Det er hendig å flytte skyld på den politiske styringen ettersom dette er en skiftende masse mennesker, og det er få som vil føle seg direkte truffet av beskyldningene. Når NSB flytter skyld til det politiske apparatet, henviser de samtidig til situasjonen som en tilstand fremfor en samling hendelser. I et slikt

perspektiv blir kundekonsekvensens mindre interessante og NSB fremstår som mindre klandreverdig.

Som tidligere nevnt, er et annet kjennetegn ved NSBs tekster at de sjelden inkluderer noen motargumenter eller motperspektiver eksplisitt. I perioden rettes mange anklager mot NSB, og det oppfattes som udemokratisk at selskapet i så stor grad argumenterer egenrådig. Når NSB til eksempel står anklaget av Finansavisen for ikke å ha gitt tilstrekkelige tilbakemelding til sin eier om investeringsbehovene til jernbanen, møtes dette med et forensisk forsvar med utførlig bevisfremleggelse og merkbar styrke i argumentasjonen. Slik blir det igjen tydelig at NSB i liten grad tillater andre forståelser enn sin egen eller stiller seg åpen for at de kunne gjort *mer*.

Begrensning av fortolkningsrom

Argumentasjonen til NSB er tidligere blitt beskrevet som en logosorientert og forenklet kausalitetsargumentasjon. Foruten å gjøre innholdet enklere å begripe for leseren er dette også med på å begrense fortolkningsrommet. Når argumentasjonen forenkler kompliserte årsaks- og konsekvenssammenhenger er dette i seg selv en begrensning av leserens informasjonstilgang. Argumentasjonen gjøres veldig tydelig, og det blir dermed mindre rom for at leseren kan fortolke faktorene selvstendig. I en slik argumentasjon uteblir også NSBs rasjonalisering. De valg som tas for å binde argumentenes elementer sammen, skjules dermed for leseren. At argumentasjonen i stor grad dreier seg om de tekniske forhold og tilfeldigheter avleder også oppmerksomheten vekk fra selskapets kundeforpliktelser. Å forenkle språket har sin hensikt ved at det gjør stoffet mer forståelig, men man kan i lys av krisesituasjonen ikke forsvare ulempen dette medfører argumentasjonen ved at den begrenser fortolkningsrommet og stiller seg uangripelig overfor andre synspunkter. Analysen har også tatt for seg de statiske, ikke-daterte tekstene og argumentert for at de også kan fungere slik at de tar terminologisk kontroll. I utgangspunktet er det prisverdig at NSB velger å dele informasjon på denne måten, men i analysen kunne vi se at tekstene kan begrense fortolkningsrommet når de leses i relasjon til en faktisk hendelse og en faktisk krise. Tekstene inneholder forenklede argumentasjonsrekker over årsaksforhold som vektlegger tilfeldigheter og tekniske uhell som problemenes utspring. Slik reduseres også omfanget ved at krisen brytes ned i mindre alvorlige enkelthendelser. Forfølger man en slik argumentasjon i krisen fremstiller NSB seg som et uskyldig offer.

Tvetydighet

I tekstene skaper NSB flere fortolkningsmuligheter ved hjelp av et tvetydig språk. De mest fremtredende tilfellene dreier seg om betegnelser på situasjonen, beskrivelse av årsaker og henvisninger til NSBs delaktighet. En gjentakende tvetydighet som oppstår i tekstene skjer ved bruk av ubunden artikkelform. NSB henviser for eksempel til situasjonen som ”synlige og smertelige resultater” og at det enkelte uker har vært svært mange forsinkelser. Det benyttes svært vage begreper, noe som fungerer uforpliktende for NSB. Foruten at NSB ikke er agens i relasjon til problemene, skapes en tvetydighet ved at det blir usikkert hvilke enkelthendelser og problemer det henvises til. Resultater referer til en kvantifiserbar ytelsesgrad, og det blir også usikkert om kundekonsekvensene innlemmes som del av disse negative resultatene. Videre uttrykker NSB forståelse for at det finnes ”frustrasjoner” noe som også unnviker detaljene og omfanget rundt kundenes opplevelse av situasjonen. De eneste eksplisitte henvisningene som NSB gjør til sine egne prestasjoner i perioden er at NSB ikke ”har levert” som de skal. Innrømmelsen krever kun ett tilfelle av underleveranse for å være sann og den unndrar seg samtidig hvilken grad av underleveranse NSB er skyldig i. Det refereres heller ikke til hvordan denne underleveransen er tilknyttet situasjonen som helhet. I teksten som meddeler om Stein Nilsens avgang, omtales hans arbeidsperiode delvis som en ”krevende forberedelsesfase”. Det blir usikkert om dette innbefatter krisen som NSB befinner seg i, og om problemene egentlig skal anses som en del av en forberedelsesfase. Når NSB i teksten ”Takk for din tålmodighet” omtaler hvordan været har påvirket togene, betegnes været å ha ”satt togene på prøve”. Igjen kreves det kun ett tilfelle før påstanden blir sann, og NSB unndrar seg dermed *hvor* omfattende værpåvirkningen har vært, og *hvor mye* den har overgått NSBs forventninger og beredskapsevne.

I en slik omfattende og kompleks situasjon er det mange gyldige forståelser, og til en viss grad må man kunne tillate at organisasjonen utnytter den iboende tvetydigheten til sitt forsvar. Et selskap står fritt til å velge sine responsstrategier, og det er tydelig at NSB ikke prioriterer den ”klare tale”. Det er også naturlig at denne tvetydigheten finnes i kombinasjon med flytning av skyld og unndragelse av ansvar. Ettersom krisen produserer såpass sterke attribusjoner av kriseansvar, kan man dog forvente at tekstene blir offer for kritisk lesning. I et slikt tilfelle kan de vage termene føre til ytterligere frustrasjon da selskapet stiller seg såpass uforpliktende til forholdene og sin egen medvirkning. I et krisetilfelle hvor nettopp tillitssvikt er ett av problemene, kan slik tvetydighet altså virke mot sin hensikt.

Ideell etisk standard

Ser man overordnet på hvordan tekstene sammenfaller med en ideell etisk standard, har analysen hevdet at NSB ikke reagerer betimelig på situasjonen, men selskapet kan heller i beskyldes for en grov overskridelse. Krisen utvikler seg sakte, og man kan dermed påstå at det opportune øyeblikket også forlenges. Likevel motstrider det etiske idealer at NSB ikke synes å publisere den mest sentrale teksten "Takk for din tålmodighet" under frivillige omstendigheter.

NSB viser sitt ansvar ved tiltak og initiativ, men det eneste ansvaret NSB eksplisitt påtar seg er i teksten "Takk for din tålmodighet" hvor selskapet uttrykker at de har "ansvaret for å holde togene i gang". Videre i teksten er det ingen tydelige henvisninger til hvilke forpliktelser NSB har til sine kunder, utover indirekte ved at kunderettigheter og kompensasjonsregler skal utbedres. Man kan således ikke si at NSB opptrer forsonende overfor kundene sine.

Organisasjonen beklager overfor kundene, men kun for at de er offer for de mange årsaks- og ansvarsforholdene. Ved å flytte skyld til ytre faktorer og konsentrere seg om årsaks- og konsekvenssammenhenger, blir det lite plass til overs hvor NSB viser en reell og uforbeholden velvilje overfor kundene. NSB unnskylder seg ikke til sine kunder og ber ikke om tilgivelse. At NSB ikke akter ta noe skyld for krisen er problematisk i seg selv, men saken blir heller ikke mindre av at NSB i så liten grad viser omtanke for sine kunder. Det kan virke som om NSB i sine intensjoner om å ikke ta nevneverdig skyld, glemmer relasjonene de er avhengige av hos sitt viktigste publikum. I sitt forsøk på å renvaske seg selv, bidrar NSBs ensidige retorikk til inntrykket av at kundene står uten verge i saken. Som drøftingen tidligere har vært inne på, utfører NSB i perioden flere positive tiltak, men effekten av disse begrenses da NSB ikke fremlegger informasjon om hvilken situasjon de er ment å avhjelpe. NSB tekster omhandler årsaksforhold, utfordringer og tiltak, men det fremlegges ingen informasjon som tar for seg hva situasjonen har påført av bryderi til kundene utover "frustrasjoner". Således gis inntrykket av at det er NSBs utfordringer som er vanskelige og vesentlige, ikke kundenes. Man kan hevde at kundenes forventninger til selvransakelse hos NSB og informasjon om hvorfor de er blitt såpass utsatt i krisen, er legitime. Dette virker strategisk utelatt da informasjonen ikke taler til NSBs fordel, noe som anses som kritikkverdig.

6.3.3 Kunne kriseretorikken vært mer hensiktsmessig utformet?

Det er viktig å påpeke at anbefalinger på dette tidspunktet er grunnleggende tilknyttet hvordan den retoriske situasjonen er blitt fortolket og rekonstruert i analysen. Man kan altså ikke hevde at disse anbefalingene nødvendigvis ville vært hensiktsmessige i den reelle situasjonen. Det har heller ikke vært kjennskap til den totale mengden vilkår som NSB har måttet forholde seg til i utformingen av tekstene, så igjen må det henvises til vilkårene slik de er blitt identifisert i analysearbeidet. I vurderingen og kritikken av kriseretorikken ligger selvsagt oppfatningen av hvordan den kunne vært utformet annerledes, men det er noen forhold som peker seg ut.

Imøtekommenhet

En av de mest fremtredende manglene ved NSBs retoriske strategier er hvor lite de prioriterer å vise velvilje overfor kundene. Selskapet driver en etosbyggende retorikk, men i mangel på imøtekommenhet og åpenhet for andre forståelser, virker den mot sin egen hensikt som ensidig og selvhevdende. Kundene er i ferd med å miste tillit til sitt togselskap og NSB burde i større grad kommunisert sin omtanke, ansvarsfølelse og engasjement for å bedre hverdagen for dem. Årsaksforklaringer og forbedrende tiltak er viktige å kommunisere, men disse mister verdi om ikke kundene først kan feste lit til at NSB er opptatt av kundesituasjonen. Slik kunne også tiltakene vært mye tydeligere relatert til den overordnede situasjonen og hvordan de rent konkret ville ha hatt innvirkning på kundeopplevelsen. Når krisen er såpass alvorlig og de kausale attribusjoner av kriseansvar såpass sterke, oppfattes dette ikke som tiden å forholde seg unnvikende til situasjonen slik omgivelsene oppfatter den. Det er heller ikke tiden å benytte vage, uforpliktende termer for å beskrive kundekonsekvensene, samt hvordan NSB stiller seg til hvordan kundene er utsatt. NSBs velvilje burde vært erklært i mye tydeligere ordelag og kunne vært foretatt som eget tema i de mest sentrale tekstene. Slik kunne NSB i større grad benyttet muligheten til å vise sin betingelsesløse velvilje overfor kundene.

Patos

Det er en kjent sak, og et kjennetegn som kommer frem i ovennevnte definisjoner, at kriser også representerer en mulighet. NSB havner i en alvorlig krise, men det er flere forhold som selskapet ikke kan klandres for. Slik er det bemerkelsesverdig at NSB i så liten grad gir uttrykk for at de er verdige og klar for utfordringen. Når krisen først er et faktum, kunne NSB i større grad benyttet seg av patosappeller for å uttrykke med hvilken energi, pågangsmot og brusende engasjement de satte til verks med å løse den. Krisen er tross alt ikke så alvorlig for NSB at den har forårsaket direkte skade på noen. Dermed står NSB friere til å vise et

positivt engasjement, et karaktertrekk som anses som hensiktsmessig i en tillitskrise. Dette positive engasjementet kunne smittet over på kundene og bidratt til å mildne kritikken. Om feilene vedvarte, kunne man i alle fall ikke anklage NSB for mangel på vilje.

Anerkjennelse av vesentlige forhold

NSBs driftstatistikk og kundetilfredshet er avhengig mange faktorer og flere aktører. Når en slik omfattende krise oppstår, er det tydelig at dette ikke kun er NSBs krise. Det må utvilsomt være frustrerende for NSB å se at deres kunderelasjoner utsettes negativt uten deres påvirkning. Videre er problemer på jernbanen et tilbakevendende tema som ofte får mye negativ oppmerksomhet i media. NSBs omdømme er således mer utsatt, men det kan samtidig sies å være en liten ulempe mot muligheten til å drive virksomhet i praksis uten konkurrenter. NSB har tross alt påtatt seg oppdraget med å drive passasjertransport på jernbanen, og er ansvarlige for forventningene som skapes når billettene selges.

Det er tydelig at NSB ikke akter ta særlig skyld for problemene, men dette gjøres ikke til et eksplisitt standpunkt. NSB unnlater å berøre særdeles sentrale temaer i sine tekster, noe som kan skape et skadelig inntrykk av at selskapet driver i fornektelse av situasjonen. Om NSB ikke selv føler seg ansvarlig, må dette i så fall tilgjengeliggjøres for debatt. Videre må situasjonen og kundekonsekvensene anerkjennes, og NSB må vise en vilje til selvransakelse når krisen er såpass alvorlig og tilbakevendende. Dette kunne bidratt til økt troverdighet ved at NSB kunne vist seg som ærlig, selvkritisk og genuint opptatt av forbedring. Det oppfattes som svært viktig at NSB i det minste skaper et inntrykk av at selskapet befinner seg i samme virkelighet som sine interessenter. Det samme problemet er gjeldende når NSB sjelden innbefatter andre perspektiver i sin retorikk. Når disse ikke nevnes, får heller ikke NSB muligheten til å forhandle frem sin forståelse av motperspektivene og hvorvidt de er gyldige. Om NSB i større grad hadde involvert andre perspektiver i sin retorikk, hadde den fremstått som mer balansert og åpen. Leseren ville således kunne feste lit til at NSB var i stand til å se saken fra andre sider, noe som kunne gjort retorikken mer troverdig.

6.4 Analysens betydning og relevans

Analysefunnene vil kunne være nyttige for praktikere på en generell basis som kasusstudie av hvordan en stor organisasjon i sine egne tekster responderer på en krise. Analysen har vist problemene som kan oppstå når NSB unnviker krisen den befinner seg i og hvordan det eksterne miljø oppfatter situasjonen. Praktikere vil kunne anvende analysens rammeverk for å definere en konkret krise og hvilken respons som kan være hensiktsmessig. Slik vil

analysen kunne tilby både strategiske og retoriske perspektiver på hva som er passende respons. Om organisasjonens oppfatning er en annen enn hos eksterne publikumsgrupper, må dette uansett adresseres om interessentene skal forventes å endre sine holdninger. Analysen har også vist hvordan statisk informasjon på organisasjoners nettsider kan få ny mening når de leses i en krisekontekst. Dette blir således en oppfordring til å vurdere slike teksters meningsinnhold dersom organisasjonens situasjon endrer seg markant. Videre viser analysen hvordan overbevisningsprosessen kan ta skade av at organisasjonen i sine intensjoner om ikke å ta skyld, undergraver relasjonen til sine nøkkelinteressenter. Organisasjonen må tydelig forholde seg til reelle motargumenter eller motperspektiver om argumentasjonen skal aksepteres. Kun på denne måten kan organisasjonen søke tilslutning til sin virkelighetsforståelse og unngå at retorikken fremstår som ensidig og egenrådig.

Praktikere vil også kunne ha nytte av å se hvordan teoretiske perspektiver innen retorikk og krisekommunikasjon i praksis relaterer seg til empiriske tekster. Ved hjelp av teorier innen retorikk har analysen kunnet vise hvordan meningsinnhold avdekkes og hvordan retoriske strategier kan vurderes. I så måte har analysen forsøkt å fremheve viktigheten av tekstlig hensiktsmessighet, fremfor kun strategisk. Slik kan forhåpentligvis analysen bidra til en dypere forståelse for hvordan krisekommunikasjon utformes, og hvordan arbeidsprosessene kan innbefatte kommunikasjonsvalg i et retorisk perspektiv – vurdering av det påtrengende problem, publikumsanalyser, hvilke vilkår som kan utnyttes, og hvilke man må forholde seg til. Slik kan man tryggere produsere retorikk som er hensiktsmessig og etisk.

Det er intensjonen at denne analysen også kan være et tilskudd til forskningsfeltet innen organisasjonsretorikken ved sin applisering av teorier fra organisasjonskommunikasjon og retorikk. Krisen er en velutforsket kommunikasjonssituasjon, men det er likevel oppfatningen at analysen har tilført feltet kriseretorikk med en kasusstudie som utmerker seg på noen områder og understøtter eksisterende arbeid på andre. Analysen tar for seg ett av Norges større selskaper som også er en sentralt viktig transportvirksomhet. Videre er NSB også et statlig eid aksjeselskap, noe som vi har sett produserer helt andre vilkår enn en vanlig privat bedrift.

Slik har vi for eksempel fått se problematikken som gjelder når publikumsgruppene overlapper hverandre, og man blir sittende igjen med det som i prinsippet er ett stort publikum. Det som gjør tilfellet spesielt, er at NSBs kunder både er et funksjonelt og fullmektig publikum. Av respekt for dette faktum burde selskapet kommunisere enda mer åpent og dele mer informasjon enn andre bedrifter. Dette har man kunnet se gjenspeilet i

hvor langt NSB går i å tilby informasjon om hva kan gå galt i togtrafikken og imøtegår sitt publikum om å etablere pendlerforum. På den andre siden har vi også sett hvordan NSB faktisk argumenterer lukket og til tross for sitt mektige publikum unnviker å forholde seg til fundamentale temaer. Selskapet unnskylder seg ikke og er ikke spesielt imøtekommende overfor kundene. Jamført Ice (1991) har vi i analysen sett at NSB vektlegger noen interesser fremfor andre i kommunikasjon med sitt publikum. Der Ices arbeid tok for seg hvordan noen publikumsgrupper ble nedprioritert i kommunikasjonen, har vi i denne analysen sett hvordan publikumsgruppene, til tross for at de overlapper, kan oppleve at deres særegne interesser undermineres. Dette har vist seg ved at NSB har prioritert å vektlegge benektelse ved flytning av skyld på ytre og tekniske faktorer, fremfor å kommunisere i et menneskelig perspektiv. Foruten å være mindre hensiktsmessig som krisekommunikasjon, kan dette også antyde at statlig eide selskaper overlever med vesentlig annerledes relasjoner til sine kunder enn private selskap.

Det er ingen tvil om at NSB er avhengig gode relasjoner med sine omgivelser, men analysen har avdekket spenningen som oppstår når organisasjonen forsøker å føre dialog, men samtidig forholder seg tro til sin egen kommunikasjonsagenda, noe som sammenfaller med Cheneys påstander om dette er en motsetning (Cheney et al, 2004, sitert Ihlen, 2005, s. 44). I analysen har vi fått se at organisasjonen prioriterer logos- og etosappeller, og relativt lite patos. Slik kan man se et samsvar med Crables tanker om at organisasjonens retorikk, som et fjerde retorisk system, medfører en dreining av fokuset mot retoren.

Analysen har gjennomgående applisert og tilpasset det retoriske begrepsapparatet til vurdering og kritikk av organisasjonens kommunikasjon. I så måte har det retoriske perspektivet vært effektivt for å avdekke hvilke egenskaper i situasjonen som påvirker hvilken respons som er hensiktsmessig. På den andre siden har analysen også fått vist hvordan strategisk-orientert kommunikasjonsteori i praksis kan bidra med nyttige perspektiver på aptum, hva som er passende i den aktuelle situasjonen og for retoriske strategier generelt. Analysen har vist at NSB opptrer lite imøtekommende overfor sitt viktigste publikum, til tross for et dårlig innledende etos. Innledende etos har latt seg sammenligne med prestasjonshistorikk og hvilken effekt dette har på hvordan interessentene sannsynligvis tilskriver organisasjonen skyld for krisen.

Analysen har vist viktigheten av at organisasjoner aktivt forholder seg til sin retoriske situasjon og adresserer det påtrengende problemet *slik omgivelsene oppfatter det*. Denne oppgaven har arbeidet ut fra forskning som har funnet at krisehistorikk og relasjonshistorikk øker omdømmetrusselen i organisasjonskriser (Coombs, 2004). Coombs påpeker at dette

medfører at organisasjoner må anta andre strategier enn de opprinnelig hadde tenkt. Slik har vi kunnet se at NSBs kommunikasjon i liten grad gjenspeiler det antatte nivået på hvordan omgivelsene tilskriver selskapet ansvar, og det fremkommer ikke særlige forsøk på å imøtekomme den høye omdømmetrusselen. Slik har vi sett et sammenfall i resultatene som støtter Coombs' påstander om at selskapets krisekommunikasjon fremstår som egennyttig og kan virke mot sin hensikt. I NSBs tilfelle har vi sett at NSB i liten grad opptre etter anbefalingene, noe som også er i samsvar med den retoriske vurderingen som har funnet at NSB responderer lite hensiktsmessig for å avhjelpe det påtrengende problemet.

Dette foreslår at statlig eide bedrifter befinner seg i helt andre retoriske situasjoner enn private bedrifter i kriser. Vi ser for eksempel at NSB kan utnytte helt andre vilkår, det være seg den politiske styringen, bevilgningssystemet og ansvarsfordeling og avhengighet mellom aktører på jernbanen. Slik har vi også sett at NSB unnslipper en vanlig mistanke om å prioritere profitt og eiernes utbytte fremfor moral. Ettersom NSB er under statlig eierskap kan selskapets håndtering i sterkere grad også påføre skade for langt flere enn hos vanlige private bedrifter. Slik kan vi anse at NSBs etos som sterkere tilknyttet andre aktører enn hos private bedrifter. Når NSB ikke føyer seg etter det eksterne trykket om å påta seg skyld, kan dette hevdes å svekke troverdigheten til et større system. Det ville således også kunne være interessant å sammenligne hvordan forskjellige aktører under statlig forvaltning eventuelt responderer forskjellig i kriser hvor det er flere ansvarlige.

Vi har også sett hvordan organisasjoner kan skjule agens, noe som NSB gjør gjennomgående når det er snakk om negative hendelser og utfall. På den andre siden har vi også sett at NSB er svært fremtredende som handlende part når positive tiltak og initiativ nevnes. Sammen med den til tider forenklete argumentasjonen som skaper et trangt fortolkningsrom, viser dette hvordan organisasjonen tillater seg å utøve en mer ensidig kommunikasjon på sine egne nettsider. I analysen har vi også funnet støtte i Hearits påstand om at organisasjoner i større grad enn enkeltpersoner kan dissosiere seg fra en ugjerning ved å innta en høyere kunnskapsposisjon og slik argumentere ut fra et teknisk, kunnskapsbasert, fremfor sosialt, menneskelig perspektiv (1995).

NSB utfører en rekke korrigeringer i løpet av perioden, men som Benoit (1997) påpeker var tilfelle for oljeutslippet fra Exxon Valdez, er disse er ingen garanti for at omdømmet forbedres. Korrigeringene må tåle en kritisk gjennomgang av publikummet og de må være tilstrekkelige for å avhjelpe problemet. NSB gjør ingen lovnader om at tiltakene vil få problemene til å forsvinne, men det er klare henvisninger til at tiltakene vil utgjøre forbedringer. Ettersom korrigeringene er en såpass fremtredende strategi, blir det dermed

viktig at tiltakene gjør situasjonen merkbart bedre for kundene. Om ikke, kan disse fremstå som ytterligere løftebrudd fra NSB, noe som kan hevdes å være tilfelle i denne krisen.

Det foreligger muligheter for ytterligere analyse innen sosiale medier som dialogisk krisekommunikasjon og som en kilde til kvalitativ resepsjonsanalyse. De moderne mediene gjør det enklere for publikum å interagere med organisasjonens tekster, og det er uten tvil en utfordring at dette gir organisasjonene mindre kontroll over hvordan de delibereres og videredistribueres. På den andre siden, krever dette at organisasjonene kommuniserer stadig mer etterrettelig og åpent ettersom motstridende budskap vil være enklere å oppdage. Hearit har hevdet at anklager mot organisasjoner oftest kommer fra media, interessegrupper eller andre organisasjoner som har sin egen agenda (Hearit, 1995), men vi har sett i analysen av krisen at enkeltpersoner i større grad får mulighet til dette via internett generelt og sosiale medier spesielt. Sosiale medier gjør det også lettere for enkeltpersoner å organisere seg med andre mennesker med felles verdigrunnlag. Dette representerer en utfordring for selskapene som må engasjere seg i en økende mengde åpne dialoger for å forvalte sin relasjon til omgivelsene.

7. Litteratur

A: Faglitteratur

B: Jernbanerelaterte tekster

A: FAGLITTERATUR

Andersen, Ø. (2007). *I Retorikkens Hage*. Oslo: Universitetsforlaget

Aristoteles (2006). *Retorikk* (overs. Eide, T.) Oslo: Vidarforlaget

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses and Apologies. A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany: State University of New York Press

Benoit, W. L. (2000). Another Visit to the Image Restoration Strategies. *Communications Quarterly* 48(1), s. 40-43

Benoit, W. L. (2008). *Accounts, Excuses and Apologies. A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany: State University of New York Press. Kap. 4. I: Benoit, W. L. (overs. av Johansen, W. & Frandsen J.) En Teori om Imagegenoprettelse. *Rhetorica Scandinavica* 46, s. 10-35

Berge, K. L. (2009, 28. august). Politikk og retorikk. *Dagbladet* (Papirutgaven) [Oslo], s. 64-65

Bitzer, L. F. (1997). Den Retoriske Situation (overs. Kjeldsen, J.). *Rhetorica Scandinavia* 3, s. 9-17

Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. California: Sage Publications

Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication* 41(3), s. 265-289.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3rd ed.) California: Sage Publications

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2004). Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory-Based Approach to Crisis Management. I: Millar, D. P & Heath, R. L. (eds.). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. (s. 95-155). Mahwah: Lawrence Erlbaum

Ehninger, D. (1968). On Systems of Rhetoric. *Philosophy & Rhetoric* 1(3), s. 131-144.

Fearn-Banks, Kathleen (2011). *Crisis communications: a casebook approach* (4th ed.). New York: Routledge

Hearit, K. M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies* 46, s. 1-17.

- Heath, R. L. & Millar, D. P. (2004). A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. I: Heath, R. L. & Millar, D. P. (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to understanding crisis communication* (s. 1-17). Mahwah: Lawrence Erlbaum
- Hoffman, M. F. & Ford, D. J. (2010). *Organizational Rhetoric – Situations and Strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Ihlen, Ø (2005). Organisasjoners Retorikk: Det forsømte forskningsfelt, *Rhetorica Scandinavica* 34, s. 35-47.
- Johansen, A. (2002). *Talerens troverdighet: Tekniske og kulturelle betingelser for politisk retorikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2008). *Krisekommunikation*. København: Forlaget Samfundslitteratur
- Jørgensen, C. & Onsberg, M. (2008). *Praktisk Argumentation* (3. udg.). København: Nyt Teknisk Forlag.
- Kjeldsen, J. E. (2009). *Retorikk i vår tid: En innføring i moderne retorisk teori* (2. utg.). Oslo: Spartacus Forlag
- Klujeff, M. R. & Roer, H. (Red.) (2009). *Retorikkens Aktualitet: Grundbog i retorisk kritikk* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag
- Massey, Joseph, E. (2001). Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication* 38(2), s. 153-183.
- Meisenbach R. J. & McMillan, J. (2006). Blurring the boundaries: Historical developments and future directions in organizational rhetoric. I: C.S. Beck (Ed.), *Communication Yearbook* 30, (s. 99-141). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Millar, D. P. & Heath, R. L. (ed.) (2004). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Nordhaug, O. & Kristiansen, H. I. (red.) (2007). *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: forlag 1
- Norsk Kundebarmeter ved Handelshøyskolen BI (2010, 21. april). *Resultater 2000-2010*. Lokalisert i Norsk Kundebarmeter på Verdensveven 13. april 2011: <http://www.kundebarmeter.com>
- Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2004). Ambiguity as an Inherent Factor in Organizational Crisis Communication. I: Millar, D. P. & Heath, R. L. (ed). (s. 251-262). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Sturges, D. L (1994). Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly* 7(3), s. 297-316.
- Svennevig, J. (2008). Ledelsesretorikk i nedbemanningssituasjoner; En kasusstudie av fusjonen mellom SAS og Braathens. *Rhetorica Scandinavica* 46, s. 56-74.
- Svennevig, J. (2009). *Språklig Samhandling* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm

Toulmin, S. (2003). *The Uses of Argument* (updated ed.). Cambridge: Cambridge University Press

Tyler, L. (1997) Liability Means Never being Able to Say You're Sorry: Corporate Guilt, Legal Constraints, and Defensiveness in Corporate Communication. *Management Communication Quarterly* 11, s. 51-73.

B: BAKGRUNNSMATERIALE

Aass, A. & Blindheim, M. (2010, 22. jan.). Dette kan du kreve togkaoset. *Dagbladet* [Oslo], s. 4

Andreassen, T. (2009, 5. des.). Togtrøbbel – igjen. *Dagsavisen*, s. 7

Anonym (2010, 8. jan.). -Helt uakseptabelt. *Adresseavisen*, s. 13

Anonym (2010b, 17. jan.). Pengene tilbake. *VG* [Oslo], s. 2

Anonym (2010d, 19. feb.). *Utredning av høyhastighetsjernbane*. Lokalisert på Samferdselsdepartementets nettsider 1. april, 2011 på Verdensveven: http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/jernbane_og_jernbanetransport/utredning-av-hoyfartsbaner.html?id=449057

Anonym (2010d, 13. mai). *Meir til fornying av jernbanen*. Lokalisert på Samferdselsdepartementets nettsider 20. mai, 2011 på Verdensveven: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/pressemeldinger/pressemeldinger/revidert-nasjonalbudsjett-2011-jernbane.html?id=643094>

Barstad, S. (2010, 14. sept.). Gir bøter på 22 millioner kroner. *Aftenposten* (Nettutg.). Lokalisert 27. mars 2011 på Verdensveven: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3810957.ece>

Bentzrød, S. (2009a, 29. des.). Bare seks av ti tog i rute. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 8

Bentzrød, S. (2009b, 2. jan.). Mer togtrøbbel - får ikke frem personell. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 6

Bentzrød, S. & Hultgren, J. (2010a, 9. jan.). –Togkrisen skapt av politikere. *Aftenposten* (Nettutg.). Lokalisert 11. oktober 2010 på Verdensveven: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3456454.ece>

Bentzrød, S. & Hultgren, J. (2010b, 8. jan.). Ny taktikk mot forsinkelser. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 4

Bentzrød, S. & Hultgren, J. (2010c, 5. mars). Flytter skylden til NSB. *Aftenposten* (Nettutg.). Lokalisert 2. feb. 2011 på Verdensveven: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3552158.ece>

Bentzrød, S. & Hultgren, J. (2010d, 27. jan.). NSB-sjefen lover å bli mer synlig. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 2

- Bentzrød, S. & Stenseng, S. (2009, 31. des.). Brann stopper lokaltog. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 2
- Bugge, S. (2010, 15. jan.). Pendlermarerittet. *VG* [Oslo], s. 25
- Bugge, S., Nilsen, M., Samdal, M. (2010, 12. jan.). -NSB må punge ut. *VG* [Oslo], s. 10
- Eidem, I. (2008, 28. feb.). Skal løse togkrisen. *Østlandets Blad* (Nettutg.). Lokalisert 3. mai 2011 på Verdensveven: <http://www.oblad.no/nyheter/skal-lose-togkrisen-1.3861195?startdate=01.04.2011>
- Eik, E. (2010, august 11). NSBs punktlighet i år: 63 prosent. *Aftenposten* (Nettutg.). Lokalisert 15. september 2010 på Verdensveven: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3465849.ece>
- Fiske, R. & Hustadnes, H. H. (2010, 7. april). Furet, værbitte - nedslitt. *Dagbladet* [Oslo], s. 13
- Flåm, K. (2010, 8. april). Etterlyser Jens-engasjement. *VG* [Oslo], s. 4
- Fridheim, H. (2007, 22. jan.). *Jernbanestasjoner som mål for terror og sabotasje – utfordringer i sikkerhetsarbeidet*. Lokalisert 27. mars 2011 i Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) Rapportdatabase (rapportnr: 2007/00233) på Verdensveven: <http://rapporter.ffi.no/rapporter/2007/00233.pdf>
- Hammerstad, K. (2010, 18. des.). Togkaos skyldtes ikke været. *VG* (Nettutg.). Lokalisert 19. des. 2010 på Verdensveven: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10019029>
- Jernbaneverket (2003). *Miljørapport 2003*, Lokalisert på Jernbaneverkets nettsider 2. mai 2011 på Verdensveven: <http://www.jernbaneverket.no/no/Jernbanen/Miljo/Miljorapportering/Miljorapport-2003/>
- Kleppa, M. M. (2010, 21. jan.). Til togpassasjerene. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 5
- Kleppa, M. M. (2010b, 9. mars). *Orientering til Stortinget om jernbanesituasjonen* (referat). Lokalisert på Samferdselsdepartementets nettsider 6. mai 2010 på Verdensveven: http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/aktuelt/taler_og_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-samferdselsminister/2010/Orientering-til-Stortinget-om-jernbanesituasjonen.html?id=594970
- Krekling, D. (2010, 4. april). Jernbanens skrekklister i 2010. *NRK* (Nett). Lokalisert 10. oktober 2010 på Verdensveven: <http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.7064676>
- Nilsen, M. (2010, 15. jan.). NSB vil kompensere kunder. *VG* [Oslo], s. 24
- NTB (2009, 5. desember). Togtrøbbel i hovedstaden. *Aftenposten* (Morgenutg.), s. 9
- NTB (2010, 7. jan.). -En krisesituasjon. *Dagbladet* (Nettutg.). Lokalisert 2. mai 2011 på Verdensveven: <http://www.dagbladet.no/2010/01/07/nyheter/togtrafikk/tog/nsb/innenriks/9817390/>
- NTB (2010b, 12. jan.). Forbrukerombudet: - Forsinkelser må gi rabatt. *NTB* (NTBtekst)
- Pedersen, O. T. (2009, 29. des.). 350 passasjerer fast i iskaldt tog. *NTB* (NTBtekst)
- Ringheim, G. (2010, 8. april). - NSB må selv ta kriseansvar. *Dagbladet* [Oslo], s. 11

Samferdselsdepartementet (2010, 22. des.). *Avtale om utførelse av persontransport med tog i 2011, "TRAFIKKAVTALEN"*. Lokalisert 3. mai 2011 på Verdensveven:
http://www.regjeringen.no/Upload/SD/Vedlegg/Jernbane/avtale_nsb.pdf

Sklet, S. (2004). Storulykker i Norge de siste 20 årene. I: Lydersen, S. (Red.), *Fra flis i fingeren til ragnarok: 20 historier om sikkerhet* (s. 131-159). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Staude, C. (2010, 20. jan). NSB-sjefen ikke i rute. *Dagens Næringsliv*, s. 3

Tálos, P. (2009, 8. desember). Togpassasjerene går verre tider i møte. *Dagsavisen*, s. 10

8. Vedlegg

Analysetekster

- *Eventuelle formateringer tilsvare originalen*
- *Alle tekster er hentet fra nsb.no/aktuelt, med unntak av vedlegg 7 som er hentet fra nsb.no/trafikkinformasjon. Lokalisert på Verdensveven 3. mai 2010:*
<http://www.nsb.no/>

Vedlegg: Analysetekst 1: "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden", 07.01.10, nsb.no	141
Vedlegg: Analysetekst 2: "Takk for din tålmodighet", 25.01.1, nsb.no	143
Vedlegg: Analysetekst 3: "Stein Nilsen forlater NSB Persontog", 10.02.10, nsb.no	143
Vedlegg: Analysetekst 4: "Liten tilbakegang i antall reiser", 18.02.10, nsb.no	144
Vedlegg: Analysetekst 5: "NSB danner pendlerforum", 22.03.10, nsb.no	144
Vedlegg: Analysetekst 6: "Trenger større investeringer", 06.04.10, nsb.no	145
Vedlegg: Analysetekst 7: UTFORDRINGER FOR TOGTRAFIKKEN, (ikke datert) nsb.no	145

Vedlegg: Analysetekst 1: "NSB iverksetter tiltak for å takle kulden", 07.01.10, nsb.no

1 NSB iverksetter tiltak for å takle kulden

2 **NSBs vedlikeholdsselskap Mantena øker tinekapasiteten og setter inn ekstra**
3 **mannskap for å vedlikeholde togene raskere. Kulde og is fører til at togene går lettere i**
4 **stykker og det tar lengre tid å reparere.**

5
6 **Ekstra mannskap og flere avisingsanlegg vil sette NSB bedre i stand til å levere et**
7 **godt togtilbud til kundene.**

8 I 2009 ble avisingskapasiteten på Sundland i Drammen økt, og det ble bygd en spylehall i
9 Trondheim. I 2010 øker man avisningskapasiteten ytterligere med nye anlegg i Skien og i
10 Lodalen og på Filipstad i Oslo.

11
12 - God tinekapasitet er viktig for å sikre at togene som får problemer med snø raskt kan
13 komme i trafikk igjen. Derfor satser vi mye på dette, sier konserndirektør og leder for NSB
14 persontog, Stein Nilsen.

15
16 **Stor vinterberedskap**

17 NSB har en vinterberedskap hvert år der togene gjennomgås og oppgraderes for å kunne
18 ruste seg for den norske vinteren.

19
20 - Vi smører pakninger og dørlåser, kontrollerer at varmeanlegg og termostater fungerer i alle
21 vogner og vi gjennomgår og bytter bremsesylindere. I tillegg behandler vi undersiden av
22 togene med silikon for å hindre at snø og fuktighet skal ødelegge vitale deler, sier Nilsen.

23
24 Mantena, som har ansvar for å vedlikeholde NSBs tog, har også økt beredskapen slik at de
25 raskere kan få togene inn i trafikk igjen.

26 - I tillegg til dette øker NSB bussberedskapen slik at når toget ikke kan gå så sørger vi for at
27 kundene kommer seg dit de skal, sier Nilsen.



29
30 Et togsett er snart ferdig spylt for is ved Mantena Sundland.



32
33
34

I full sving med å spyle is fra et lokaltog på Mantena Sundland.



35
36

Avisingsanlegget ved Sundland arbeider under høytrykk.

Vedlegg: Analysetekst 2: "Takk for din tålmodighet", 25.01.1, nsb.no

1 Takk for din tålmodighet

2 **Fra slutten av november i fjor og frem til nå har ikke vi i NSB levert som vi skal.**

3 **Årsakene er mange, og det er også ansvarsforholdene, men konsekvensen for deg**
4 **som kunde er den samme, og det er vi lei oss for, sier konsernsjef i NSB, Einar Enger.**

5
6 Tiår med små bevilgninger til ny jernbane og vedlikehold gir synlige og smertelige resultater.
7 Vi er glad for at vedlikehold av eksisterende jernbane nå har større oppmerksomhet,
8 samtidig er behovet enormt, sier konserndirektør og leder for NSB Persontog, Stein Nilsen.
9 Det vil ta år før etterslepet er tatt inn, men kvaliteten på Jernbaneverkets anlegg vil gradvis
10 bedre seg.

11
12 Snøen og kulda har satt teknisk utstyr på en prøve rundt årsskiftet. I tillegg til feil på
13 signalanlegg og skinnegang har også NSB opplevd at det har vært mye tekniske feil på
14 togene som følge av snø og is.

15
16 Å holde togene i gang er vårt ansvar, derfor var det viktig for oss å hente inn flere på
17 verkstedene for å få togene ut i trafikk igjen. Samtidig som vi jobber med de kortsiktige
18 løsningene, må vi ha stor oppmerksomhet rundt å bedre situasjonen permanent, sier Enger.
19 Dette gjøres blant annet med oppussing av gamle tog og at NSB får levert 50 nye tog de
20 nærmeste årene.

21
22 **Enger og Nilsen er også opptatt av å takke for kundenes tålmodighet.**

23 Vi forstår at det er mye frustrasjoner, og i enkelte uker har det vært svært mange
24 forsinkelser. Samtidig vil jeg også få sende en takk til våre ansatte som gjør alt de kan for å
25 bedre situasjonen, sier Stein Nilsen.

26
27 **Bedre informasjonen til kundene**

28 I tillegg til å få togene til å gå som normalt er vi opptatt av å bedre informasjonen til kundene.
29 Og at kundene gis bedre [rettigheter ved forsinkelser](#). Jeg er enig i at kundenes rettigheter
30 skal bedres, og det arbeidet har vi startet. Du som kunde får prisavslag ved store forsinkelser
31 i fremtiden, sier Stein Nilsen. Denne ordningen blir trolig innført i løpet av våren.

Vedlegg: Analysetekst 3: "Stein Nilsen forlater NSB Persontog", 10.02.10, nsb.no

1 Stein Nilsen forlater NSB Persontog

2 **Etter 2 år som leder har Stein Nilsen nå valgt å forlate NSB Persontog. Gjennom**
3 **planen for betydelig mer trafikk på Østlandet fra 2012, kjøp av nye tog, og rekruttering**
4 **av mange nye medarbeidere for å kunne betjene flere tog, har Stein Nilsen bidratt med**
5 **viktige brikker for å sikre kundene et bedre togtilbud.**

6
7 - Jeg håper jeg har bidratt til å sette NSB i stand til å levere den massive økningen i
8 togtransport fra 2012 som kundene fortjener. Vi har vi opplevd en økende erkjennelse i de
9 politiske miljøene for jernbanens utfordringer og jeg håper virkelig at de politisk ansvarlige i
10 større grad går fra ord til handling, sier Stein Nilsen.

11
12 - Det er med stor beklagelse at jeg har mottatt Stein Nilsens ønske om å slutte i NSB, sier
13 konsernsjef i NSB Einar Enger. Han har gjennomført en krevende forberedelsesfase for å
14 kunne etablere et helt nytt produkt til våre kunder i Norge, avslutter Enger.

15
16 Stein Nilsen vil fortsette som leder av NSB Persontog frem til 1. april i år.

Vedlegg: Analysetekst 4: "Liten tilbakegang i antall reiser", 18.02.10, nsb.no

1 Liten tilbakegang i antall reiser
2 **NSB leverte over 51 470 000 reiser i 2009. Dette er en tilbakegang på 1,7 prosent,**
3 **inkludert NSB Gjøvikbanen, som er et heleid datterselskap av NSB. Etter flere år med**
4 **økning opplever togtransport en liten tilbakegang.**
5
6 Tilbakegangen skyldes først og fremst et noe redusert reisebehov som følge av
7 konjunkturedgangen, samt at punktligheten på togtrafikken ikke har vært god nok. - Etter
8 flere år med en god tilstrømning til toget, opplever NSB en tilbakegang i 2009. I tillegg har vi
9 hatt en vinter der vi ikke har levert til kundene våre, slik vi ønsker. Vår jobb nå er at vi
10 sammen med Jernbaneverket gjenreiser tillitten til toget som transportmiddel, sier
11 konsernsjef i NSB, Einar Enger.

Vedlegg: Analysetekst 5: "NSB danner pendlerforum", 22.03.10, nsb.no

1 NSB danner pendlerforum
2 **Konsernsjef Einar Enger har besluttet å opprette et eget pendlerforum. Tanken er at**
3 **NSB-ledelsen dermed kan møte representanter for noen av de hyppigste brukerne av**
4 **tog i Norge.**
5
6 - For meg er det viktig å vite hvordan pendlerne oppfatter vår leveranse i hverdagen. Jeg har
7 stor respekt for den kunnskapen og det engasjementet som pendlernes foreninger viser.
8 Derfor synes jeg det er viktig at vi to ganger i året får til møter. Der kan vi lytte til pendlerens
9 erfaringer og NSB kan fortelle om våre tiltak og planer, sier konsernsjef Einar Enger. NSB
10 tar sikte på å invitere til det første møtet før sommeren.
11
12 - De tilbakemeldingene vi har fått fra noen av pendlernes foreninger er utelukkende positive.
13 Vi har hatt møter med pendlerforeningene enkeltvis tidligere også, og dette initiativet kommer
14 i tillegg til disse møtene, forteller Enger.

Vedlegg: Analysetekst 6: "Trenger større investeringer", 06.04.10, nsb.no

1 Trenger større investeringer

2 **NSBs konsernsjef Einar Enger har siden han begynte i NSB i 2001 vært tydelig på at**
3 **jernbanen i Norge trenger større investeringer. Trygve Hegnar hevder i sin leder i dag i**
4 **Finansavisen at Enger ikke har vært tydelig nok i sine tilbakemeldinger.**

5
6 En gjennomgang av NSBs årsrapporter og årlige tilbakemeldinger til
7 Samferdselsdepartementet (§10-planen) viser en **systematisk tilbakemelding** om behov for
8 forbedringer i infrastrukturen på jernbanen.

9
10 Eksempelvis sa NSB i §10-planen i 2009: "De siste årene har togtilbudet gjentatte ganger
11 og i økende grad blitt utsatt for avvik knyttet til feil i infrastrukturen som har lammet hele eller
12 store deler av togtrafikken i Oslo-området (signalanlegg, strømforsyning og kjøreledning på
13 strekningen Oslo S-Lysaker). I slike situasjoner er det for NSB ikke mulig å få gitt kundene
14 tilfredsstillende informasjon (informasjonstjenesten på stasjonene ivaretas av
15 Jernbaneverket) eller å skaffe alternativ transport til kundene (umulig å skaffe busser til å
16 erstatte hele togtilbudet i Oslo-området). Dette bidrar til å svekke NSBs kunde-tilfredshet og
17 NSBs omdømme, uavhengig av hvor ansvaret for feilene ligger.

18
19 NSB anbefaler at Samferdselsdepartementet i tillegg til å bidra med tilstrekkelig økonomiske
20 rammer også stiller klare krav til Jernbaneverket. Økende antall feil antas både å skyldes
21 redusert kvalitet i tekniske anlegg og svekket kompetanse hos Jernbaneverket knyttet til
22 forebyggende vedlikehold av eldre anlegg. NSB ber også om at departementet i sin
23 kommunikasjon blir tydeligere på hva som er infrastrukturproblemer og -oppgaver og hva
24 som er togoperatørenes ansvar." - Tilsvarende har vi gitt uttrykk for i alle §10-planer de
25 siste 10 årene. Det er også gitt tydelige tilbakemeldinger i NSBs årsrapporter, som ligger
26 tilgjengelige på NSBs nettsider, sier kommunikasjonssjef i NSB, Anne Rygg.

Vedlegg: Analysetekst 7: UTFORDRINGER FOR TOGTRAFIKKEN, (ikke datert) nsb.no

** Vedlegget består av en samling enkeltstående tekster under "utfordringer i togtrafikken". Av praktiske hensyn analyseres disse under ett med sammenhengende linjenummerering.*

1 Hva kan skje med toget når det blir snø og kaldt?

2 **Kulde og snø vil påvirke mange typer maskiner, også tog. Ved sterk kulde oppstår det**
3 **lekkasjer i koblinger og overganger i luftsystemene. Det krever mer av kompressorer**
4 **som igjen leverer for lite trykkluft. Da kan vi ikke kjøre togene.**

5
6 Når et tog som har gått hele dagen med varme hjul og bremses parkeres over natten i 30
7 kuldegrader, kan det føre til at bremsene fryser, og toget ikke er til å rikke. Området rundt
8 Oslo har fått flere lange tunneler som alltid har varmegrader. Når lett og tørr snø fyker og
9 fester seg på toget, smelter den i tunnelen og fryser til stålis når det kommer ut i kulda igjen.
10 Dersom det i tillegg ikke er brøytet godt nok, vil snøføyken medføre at det dannes mye is
11 under togene. Med andre ord er god snømåking viktig for god stabilitet for togene. Koblingen
12 mellom ulike togsett er meget avansert. Kulde og snø kan lett føre til problemer slik at et av
13 settene ikke fungerer når de skal koples sammen. Disse koblingene har et eget
14 vedlikeholdsprogram.

15
16
17 Manglende personell

18 **Manglende personell skyldes som regel forsinkelse i kollektivtrafikken.**

God bemanning

NSB har til enhver tid resevepersonell i beredskap for å dekke opp for mulig sykdomsfravær.

Når uforutsette forsinkelser oppstår kan det være at våre medarbeidere sitter på tog som er blitt forsinket, og rekker dermed ikke frem til toget de skal bemanne.

Mangel på matriell

Mangel på matriell kan skyldes at forsinkelser fører til at tog ikke rekker frem til avgangstasjon i tide.

Togene er underlagt et kontinuerlig vedlikeholdsprogram. Det kan skje at vedlikehold tar lenger tid enn planlagt. Dermed kan et togsett bli tatt ut av drift lengere enn planlagt.

Hvis bare et togsett er tilgjengelig på avganger der det normalt kjøres dobbeltsett, vil kundene merke at det blir trangt i toget.

Hvis flere tog krever mer vedlikehold enn planlagt kan kunder oppleve at avganger blir innstilt.

Nye tog

NSB har bestilt 50 nye tog som settes i trafikk på østlandet fra 2012. Dette vil gi kundene en mer forutsigbar situasjon.

Planlagt avvik

Planlagt avvik skjer flere ganger i året. Dette gjøres for å vedlikeholde jernbanen.

Ved planlagt avvik stoppes togtrafikken over en periode og togene erstattes med buss, slik at det kan utføres arbeid og vedlikehold av skinner og signaler.

Disse arbeidene legges til helger med lite trafikk og midt på sommeren da færrest pendlere reiser.

Uforutsette hendelser

Når det oppstår uforutsette hendelser i togtrafikken iverksettes en beredskapsplan.

Avhengig av størrelse på hendelsen og hvor den finner sted prøver man å skaffe alternativ transport, så fort det lar seg gjøre.

I rushtid er det nærmest umulig å skaffe tilveie nok busser slik at pendlere kommer seg på jobb i tide.

NBS har et eget korps av kundeveiledere som så raskt det er mulig rykker ut for å informere kunder om avviket og bistå i avvikling av trafikken.

Kjøreledning

Vind og vær, samt stor trafikk på sporet, for eksempel i rushtid, har innvirkning på kjøreledningen.

Slitasje på kjøreledningen

En kjøreledning gir strøm til toget. Vind og vær har innvirkning på kjøreledningen, samt stor trafikk på sporet, for eksempel i rushtid.

Faller kjøreledningen ned, må strømmen kobles fra. Arbeidet med å reparere ledningen kan ta tid, avhengig av hvor dette inntreffer. Uten strøm må disellokomotiv hjelpe til. Passasjerer må flyttes til alternativ transport.

Hva betyr signalfeil?

Signalfeil betyr ikke at det er feil på signalanlegget, men at det er oppdaget en feil slik at signalanlegget varsler togene ved å gi rødt lys.

Årsakene til signalfeil kan være mange. Alt fra en sporveksler som står fast, jordingsfeil, til en feilprogrammering i ett av systemene hos Jernbaneverket. Når en feil oppdages gir signalet rødt lys og togene må stoppe.

Sikkerhet først

Togene får rødt lys grunnet sikkerheten. Feilen må lokaliseres og rettes, og Jernbaneverket avgjør når togene igjen kan få kjøretilatelse.
